



## **ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG**

UNIDADE ORGÂNICA DA UNICV

### **COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AGENTE DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES ESTUDO DE CASO: AGÊNCIA NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES**

ELISÂNGELA CRISTINA MENDES TAVARES

PROF. ORIENTADOR, EDSON WALDIR LOPES RIBEIRO

**Praia, Junho de 2011**

**UNIVERSIDADE PÚBLICA DE CABO VERDE – UNICV**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG**

**UNIDADE ORGÂNICA DA UNICV**

**ELISÂNGELA CRISTINA MENDES TAVARES**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AGENTE DE MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES  
ESTUDO DE CASO: AGÊNCIA NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES**

*Memória monográfica apresentada á Escola de  
Negócios e Governação para o cumprimento dos  
requisitos necessários á obtenção do grau de  
licenciatura em Relações Públicas e Secretariado  
Executivo.*

*Orientador: Prof. Edson Waldir Lopes Ribeiro*

**Praia, Junho de 2011**

*Dedico a Deus, fonte de muita força, paz, amor e sabedoria.*

*A toda minha família e aos amigos, pelo tempo roubado de suas companhias, pela ausência em momentos importantes e pelo estímulo à conclusão deste trabalho.*

## **Agradecimentos**

Para a realização deste trabalho agradeço o apoio fundamental, o acompanhamento e disponibilidade do Professor **Edson Waldir Lopes Ribeiro**, orientador de dissertação que me incentivou a ultrapassar todos os desafios que se colocaram ao longo destes meses de trabalho

Agradeço, a **Agencia Nacional das comunicações (ANAC)**, a empresa que sempre se mostraram disponíveis a ajudar na realização do seguinte trabalho e que forneceram todos os dados necessários à sua elaboração. Agradeço a simpatia e todos os colaboradores pelo apoio dado, sem o qual este trabalho não seria tão realista.

Um especial agradecimento à Professora **Mafalda Euro Gomes**, que foi minha professora de Relações Públicas no primeiro ano do curso pelo incentivo para continuar este curso mostrando que realmente vale a pena grande esforço na vida.

Para a minha **Família, pai, mãe, irmão e irmã**, um agradecimento especial por toda a educação que me proporcionaram ao longo destes 26 anos. Agradeço também o apoio a direcção da Escola, coordenadora do curso, enfim todos os professores, colegas do curso e amigos que me acompanharam ao longo desta caminhada.

*A todos um grande MUITO OBRIGADA*

*“Saber Ouvir é tão inteligente quanto saber falar, mas saber sentir o que o outro deseja expressar e saber reagir com a emoção adequada e dosada é muito mais sábio e oportuno para que haja uma comunicação límpida, nobre e efectiva (eficiente e eficaz) ”.*

***Ricardo Gaz***

# Sumário

Hoje em dia muitas organizações estão a preocupar cada vez mais com a existência de uma boa Comunicação Interna (CI) como forma de motivar seus colaboradores, eliminando assim as incertezas e as ambiguidades e produzindo um clima de confiança e segurança. Tendo a Agência Nacional das Comunicações - ANAC – como objecto de estudo de caso, o objectivo desta pesquisa visa perceber de uma forma mais aprofundada e clara a influência da CI no processo de motivação dos colaboradores desta empresa e saber que instrumentos são mais adequados para se comunicar com os colaboradores. Esse estudo chama atenção para a importância que a CI exerce na vida dos colaboradores, direccionando-as e contribuindo para a sua valorização e motivação dentro da organização.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, Motivação, Organização e Colaboradores.

# Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
1 Contextualização .....	1
1.1 Problema de Pesquisa .....	2
2. Objectivos .....	3
3. Hipóteses.....	3
4. Justificativa .....	4
 <b>Capítulo 1: Teorias de comunicação.....</b>	<b>5</b>
1 Comunicação Organizacional .....	9
1.1 Comunicação Organizacional Interna .....	12
1.2 Redes, Fluxos e Instrumentos de Comunicação Interna.....	14
1.3 Comunicação Interna e Endomarketing .....	18
1.4 Relações Públicas como facilitador dos relacionamentos dentro da Empresa .....	20
 <b>Capítulo 2: A Motivação.....</b>	<b>24</b>
2 Teorias Sobre a motivação.....	25
2.1 Teoria das Necessidade de Maslow.....	26
2.2 Teoria dos dois Factores de Herzberg .....	28
2.3 Teoria das expectativas de Vroom .....	29
2.4 Teoria x e y de McGregor.....	29
3 Relação entre liderança, comunicação e motivação .....	30
4 A importância da motivação no desempenho dos colaboradores .....	35
 <b>Capítulo 3: Estudo de Caso ANAC .....</b>	<b>37</b>
1 Breve caracterização da empresa .....	37
1.1 Estrutura Orgânica da ANAC .....	38
1.2 Comunicação Interna na ANAC .....	39
2 Metodologia de pesquisa .....	41
3 Análise e interpretação dos dados .....	42
3.1 Caracterização dos Inqueridos .....	42
3.2 Análise da Comunicação Interna na ANAC .....	44
3.3 Instrumentos de Comunicação utilizados na CI na ANAC .....	48
3.4 Os principais factores de motivação os colaboradores da ANAC .....	50
3.5 Comunicação Interna na perspectiva da liderança da ANAC.....	53
4 Análise Global da pesquisa.....	55
5 Propostas para melhoria.....	57
6 Limitações do estudo.....	58
 <b>Considerações Finais.....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>61</b>
<b>Apêndice .....</b>	<b>64</b>

## Lista de Figuras

Fig1: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow.....	26
---	----



## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Grau de Satisfação dos colaboradores em relação a CI.....	44
Quadro 2: Principais instrumentos utilizados na CI.....	49
Quadro 3: Factores de Motivação.....	51
Quadro 4: Relacionamento entre os colaboradores no exercício das suas funções.....	53
Quadro 5: Comunicação interna na perspectiva da liderança.....	54

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Representação do número das pessoas inqueridas por sexo e idade.....	43
Tabela 2: Representação do inquério consuante sexo e nível de escolaridade.....	43
Tabela 3: Dados da pesquisa relacionado com a comunicação interna .....	46
Tabela 4: Factores que levam a motivação dos colaboradores .....	50

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

**ANAC** – Agência Nacional das Comunicações

**CI** – Comunicação Interna

**CO** – Comunicação Organizacional

**RP** – Relações Públicas

## **Introdução**

---

### **1 Contextualização**

Devidas as novas exigências da sociedade, nos últimos anos a CI tornou-se um factor estratégico para a motivação dos colaboradores numa organização. Percebe-se então que a CI deixou de ser uma actividade secundária para se tornar uma valiosa ferramenta de motivação dos colaboradores e também da gestão empresarial. O presente trabalho focaliza a CI como agente de motivação dos colaboradores e tem como objecto de estudo a Agência Nacional das Comunicações – ANAC - que é uma entidade que tem por finalidade principal a regulação técnica e económica, supervisão, regulamentação e representação do sector das comunicações em Cabo Verde. O objectivo principal é perceber a influência da CI no processo de motivação dos colaboradores desta empresa. O trabalho delimitou as relações de comunicação com os clientes internos da organização. Engloba um enquadramento teórico e um estudo prático. Foi dividido em quatro capítulos. Os três primeiros capítulos debruçam sobre componente teórica do trabalho e último capítulo trata a parte empírica.

O primeiro capítulo fala um pouco sobre as teorias de comunicação, os elementos que fazem parte dela e algumas teorias que lhes são subjacentes. Este capítulo dá-nos um conjunto de orientações a levarmos em conta num processo comunicativo para que posamos ser compreendida por todos e termos uma comunicação bem sucedida. Tendo em conta que o objectivo deste trabalho é perceber a influência da CI no processo de motivação dos

colaboradores é preciso conhecer bem os elementos que fazem parte da comunicação e alguns pressupostos subjacentes a ela para que realmente os colaboradores possam envolver-se no processo comunicativo, e neste sentido, sentirem-se motivado.

No segundo capítulo fala da comunicação organizacional, dando ênfase ao conceito, importância, redes e fluxos, bem como aos instrumentos da CI. Também neste capítulo fala-se um pouco do endomarketing, que é um importante instrumento de comunicação utilizado nas empresas para motivar o público interno. Para que uma organização tenha colaboradores motivados é preciso que eles saibam o que acontece dentro da empresa. Para isso é preciso um profissional de comunicação que sabe transmitir as informações necessárias e em tempo oportuno. É neste sentido que ainda neste capítulo mostra a contribuição do Profissional de Relações Públicas (RP), que é um facilitador das relações entre organização com seus diversos públicos.

No terceiro capítulo foi dado ênfase à motivação, algumas teorias subjacentes, bem como sua importância para o desempenho dos colaboradores e a relação existente entre a comunicação interna, a liderança e motivação dos colaboradores, mostrando que uma depende da outra.

No quarto e último fez-se uma breve apresentação da empresa, sua estrutura, missão e objectivos para fazer-se depois a metodologia utilizada no trabalho e a análise e tratamento dos dados. Por fim são feitas as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e sugestões para melhoria, concluindo-se com a constatação de que as organizações que se comunicam bem com seus colaboradores contribuem para sua motivação, o que resulta em melhores resultados para a organização.

Segue-se, ao final, as referências bibliográficas e os anexos.

## **1. Problema de Pesquisa**

Foi-se o tempo em que os colaboradores passavam toda a sua vida profissional em uma empresa, esperando pelo seu salário depositado em sua conta no final do mês, sem dar devida atenção ao que acontece ao seu redor, dentro e fora da organização. Hoje em dia, com a sociedade de conhecimento e informação, os colaboradores sentem a necessidade de estar informados sobre os factores externos e internos que circundam a empresa e, deste modo, responder as críticas, explicar as dificuldades, e veicular os sucessos, actuando como um

embaixador credível e positivo. Muitas empresas preocupam-se mais em informar e esquecem-se de utilizar a comunicação interna para motivar seus colaboradores.

Mato (2005) defende que a insuficiência de diálogo, a carência em CI e a ausência de reconhecimento social criam uma grande desmotivação dos colaboradores nas organizações. A CI é, de facto, muito importante e é algo que precisa ser mais transparente nas empresas. Nas empresas cabo-verdianas essa prática não é muito notada, mesmo naquelas que trabalham directamente com a comunicação. Dessa constatação despertou-se a curiosidade em *perceber de que forma a comunicação interna influencia no processo de motivação dos colaboradores da ANAC*.

## 2. Objectivos

### Objectivo Geral

Perceber a influência da comunicação interna no processo de motivação dos colaboradores da ANAC.

### Objectivos Específicos

- Conhecer o processo de comunicação interna da ANAC;
- Identificar o grau de motivação dos colaboradores em relação à comunicação existente na ANAC;
- Verificar como se estabelece o fluxo de comunicação em ambos os sentidos da hierarquia (entre os colaboradores e as chefias e entre os colaboradores);
- Analisar que instrumentos de comunicação assumem maior relevância no processo de comunicação interna realizada pela ANAC;
- Averiguar se estes instrumentos de comunicação que assumem maior relevância possibilitam a motivação dos seus colaboradores.

## 3. Hipóteses

- A comunicação interna realizada na ANAC causa efeitos positivos na vida dos colaboradores, motivando-os para uma produção mais dinâmica baseada numa comunicação transparente, ágil, democrata e participativa.

- A CI realizada naquela empresa cria um clima e uma cultura de confiança que valoriza a aprendizagem e o reconhecimento, suscitando nos colaboradores um sentimento de auto-suficiência e auto-estima.

#### 4. Justificativa

O presente trabalho focaliza a CI como agente de motivação dos colaboradores e tem como objecto de estudo a Agência Nacional das Comunicação – ANAC. A escolha desta temática deveu-se, em primeiro lugar, ao interesse pessoal da autora por esta área específica da comunicação e em segundo lugar, a importância que tem vindo progressivamente a ser concedida ao desempenho do elemento humano nas empresas modernas, apesar de não ter sido ainda suficientemente reconhecida a importância da comunicação interna nas nossas empresas sendo preterida relativamente à comunicação externa. Num mundo bastante globalizado, onde a concorrência está cada vez mais intensa as organizações precisam utilizar a CI para exercer um efeito positivo sobre o ambiente interno e desta forma motivar plenamente seus colaboradores, atingindo, assim, a eficácia organizacional. Segundo Robbins (2002), a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Na comunicação organizacional, a vertente interna é um factor decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Por outras palavras, a CI é considerada um mecanismo basilar ao bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade básica que, sendo um referente para os indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

A escolha da ANAC como objecto de estudo foi por ser uma empresa que tem por finalidade principal fomentar o desenvolvimento, a regulamentação e representação do sector das comunicações em Cabo Verde. Tendo em conta que esta prática ainda não é muito notada nas empresas cabo-verdianas e a ANAC é uma empresa que trabalha directamente com a comunicação, isto despertou a curiosidade em conhecer a situação actual da CI desta empresa, e daí perceber de que forma a CI influencia no processo de motivação de seus colaboradores. Este estudo será uma mais-valia para a empresa no sentido de fazer com que cada colaborador sinta valorizado e motivado para executar as suas tarefas, fazendo deste documento um suporte que poderá ser consultado por qualquer pessoa que venha a necessitar.

## **Capítulo 1: Teorias de comunicação**

---

A comunicação assumiu um lugar tão central nas nossas sociedades que se tornou corrente a afirmação de que vivemos em plena sociedade da comunicação. Ela desempenha um papel preponderante no seio das instituições revelando-se como indispensável instrumento de gestão para a obtenção de tão desejada notoriedade. Para falar em comunicação, entendê-la e abordar algumas das suas técnicas, torna-se necessário abordar algumas noções básicas da sua teoria. Nenhum gestor conseguirá ter sucesso num processo de comunicação sem entender os pressupostos subjacentes a esta.

Segundo Andrade (1993), a palavra comunicação é proveniente do latim *comunnicationem*, que significa acção de partilhar ou, ainda, que pertence a muitos. A comunicação é um processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Se não houver compreensão, não ocorre comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra então a comunicação não se efectivou (Berlo, 1991). Pode-se afirmar que a comunicação é um comportamento intencionalmente produzido com vista a partilhar algo para depois chegar a uma determinada finalidade. Esse comportamento intencional é expresso na forma de mensagens, verbal e não verbal, que são transmitidas entre o emissor e o receptor, levando este último a modificar o seu comportamento.

Duterte (2002, p.18) afirma que:

Quando pensamos em comunicação vem-nos de imediato à mente a ideia de transmissão de informação, entre dois ou vários interlocutores. A comunicação é geralmente apreendida como uma troca, um processo de partilha mais ou menos



bem conseguido, ao qual está associada a ideia de melhor compreensão bem como de conhecimento partilhado ou aproximação entre duas ou mais pessoas.

Esta afirmação nos mostra que para que haja um processo comunicativo é necessário haver um emissor e um receptor que descodifica a mensagem transmitida despertando assim o interesse, o diálogo e a compreensão mútua entre ambas as partes. A comunicação perfeita seria então como se um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor. Na mesma linha de pensamento, Drucker (2001) afirma que uma comunicação bem sucedida depende da expectativa e do envolvimento. É necessário criar uma expectativa para que possa haver um envolvimento. Para isso as palavras devem conter conotações agradáveis, indo de encontro com os valores, os propósitos e aspirações do receptor de forma a motivá-lo e, assim, criar uma expectativa e o envolvimento no processo comunicativo. A motivação é um importante instrumento no processo comunicativo. Quando ela não existe ou é de fraca intensidade o receptor não se envolve decisivamente no acto comunicativo e a comunicação pode frustrar-se (Sousa, 2006).

De maneira resumida pode-se dizer que qualquer acção de comunicação, desde a sua forma mais simples, como uma conversa formal a dois às situações mais complexas, obedece a uma engrenagem composta por vários elementos. Lampreia (1992) aponta esses elementos básicos: *o emissor; o receptor; o meio; o código, a mensagem*. Basta faltar um desses elementos para que a comunicação deixe de ser possível. Isso é verdade não só na comunicação entre duas pessoas como também na comunicação organizacional. Para além destes elementos o autor defende que há que ter em consideração, também, a finalidade e o contexto, o *feedback* e os ruídos que podem ocorrer num processo de comunicação. Seguindo o raciocínio do autor, a finalidade da mensagem a transmitir vai, de certo modo, condicionar o conteúdo da comunicação conforme se trate de informar ou convencer o respectivo destinatário. O contexto em que o processo de comunicação se desenrola também deverá ser tomado em consideração, tanto nas situações simples como nas mais complexas. Uma chamada de atenção a um colaborador, por parte do director, produz certamente resultados diferentes se for feita em privado num gabinete ou a frente de todos os colegas.

Dutermé (2002) salienta que o contexto é muito importante e deve ser levado em consideração. Isto porque o indivíduo desde o seu nascimento e ao longo de toda a sua existência insere-se numa multiplicidade de sistemas e subsistemas de comunicação, constituindo, cada sistema, para o subsistema que engloba um contexto pertinente.

Esta afirmação mostra que o processo de comunicação nunca começa totalmente isolado mas sim num meio ambiente que lhe preexiste e que lhe dá sentido. Para tornar mais compreensível os actos comunicativos, os teóricos têm desenvolvido vários modelos dos processos comunicacionais no sentido de compreender e estudar a realidade comunicacional. Sousa (2006) aponta alguns desses modelos afirmando que esses não devem ser entendidos como espelhos do real, uma vez que todos eles são incompletos e imperfeitos.

O primeiro modelo histórico de comunicação foi apresentado por Aristóteles na sua obra “*Arte Retórica*”, durante o séc. IV a.C. Segundo o filósofo, para estudar, compreender e cultivar a retórica precisava-se olhar para os três elementos essenciais no processo de comunicação. A pessoa que fala (locutor), o discurso que faz e a pessoa que ouve. Esta abordagem traduz a essência de qualquer modelo posterior do processo de comunicação: *Emissor - Mensagem - Receptor (Ibidem)*.

O segundo modelo do processo de comunicação que encontramos na história foi proposto por Harold Lasswell em 1948. Este, por sua vez, sustenta que o acto de comunicação resume-se em responder às cinco questões: “*quem? (emissor); diz o quê? (mensagem); através de que canal? (meio); a quem? (receptor); com que efeito? (Análise dos efeitos da mensagem e da comunicação)*” (*Ibidem*). Wolf (1985) no seu livro “*Teorias da Comunicação*” afirma que qualquer uma destas variáveis define e organiza um sector específico de pesquisa: “*Quem*” diz respeito ao emissor, aos factores que dão início e orientam o acto; “*Diz o quê*” é a mensagem, aqui integra-se uma análise do conteúdo; “*por que canal*” é o meio, com esta pergunta e através de uma análise dos meios ficamos a saber se são meios interpessoais ou de massas; “*a quem*” são as pessoas atingidas por esses meios, esta pergunta envolve uma análise da “audiência”; e por último, “*com que efeito*” diz respeito ao impacto exercido pela mensagem sobre a “audiência”. O modelo de Lasswell serve para descrever qualquer acto comunicativo mas originalmente foi pensado para descrever a comunicação mediada pelos “*mass media*”, na qual o objectivo seria perceber que efeito tem os “*mass media*” numa sociedade de massa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Mass media* é o termo utilizado por Mauro Word na sua obra “*Teorias da comunicação*” para descrever os meios de comunicação social. O termo *mass media* é formado pela palavra latina *media* (meios), plural de *medium* (meio), e pela palavra inglesa *mass* (massa). Em sentido literal, os *mass media* seriam os meios de comunicação de massa (televisão, rádio, imprensa, etc.), definidos como meios que permitem a difusão de uma mesma mensagem a uma audiência vasta e heterogénea. A “*sociedade de massa*” também foi o termo utilizado pelo mesmo autor e pode ser definida como uma sociedade em que a grande maioria da população se acha envolvida, seguindo modelos de comportamento generalizados através do uso dos meios de comunicação de massa.

Na sua teoria, este autor desenvolveu três premissas em relação ao processo comunicativo. Na primeira ele defende um processo de comunicação estreitamente assimétrico na qual existe um emissor activo que produz o estímulo e uma massa passiva de destinatário que ao ser atingido pelo estímulo reage. Na segunda ele defende que a comunicação é intencional e que tem por objectivo obter um determinado efeito, observável e susceptível de ser avaliável. Por fim, a terceira premissa defende que os papéis do comunicador e do destinatário surgem isolados, independentemente das relações sociais.

O modelo de Lasswell não é tão perfeito uma vez que o autor defende a presença de um emissor, comunicador que detém o controlo e que é o agente de toda a acção comunicacional, enquanto o receptor é visto como uma mera audiência, um ser passivo objecto desta mesma acção. Este modelo não satisfaz todos os pressupostos subjacentes a teoria da comunicação porque, na verdade, um acto comunicativo não tem início bem definido. Os emissores e receptores se influenciam mutuamente, pelo que ambos precisam ser activos para que possa haver uma interacção.

Assim, o modelo mereceu várias críticas, sobretudo dos teóricos que não se revêem nas posições funcionalistas. Estes dizem, por exemplo, que o modelo de Lasswell é linear, que é um modelo redutor, já que não dá conta de várias variáveis, como por exemplo o *feedback*. Mas, independentemente das críticas, o modelo de Lasswell é bastante pertinente e um bom auxiliar no estudo da comunicação, pois foi proposto num tempo em que os estudos sobre a comunicação ainda estavam a desenvolver, apresentando um passo em frente para o conhecimento comunicacional (Fortes, 2006).

Historicamente o terceiro modelo do processo comunicacional foi o da Teoria da Informação ou Teoria Matemática criado, em 1949 pelo matemático Claudete Shannon e engenheiro Warren Weaver. Este modelo fala sobre a fidelidade da comunicação electrónica.<sup>2</sup> Aqui Introduziram o conceito de “ruído”. O ruído é acrescentado ao sinal, entre a sua transmissão e a sua recepção e que não é pretendido pela fonte. Por isso que o sinal captado pelo receptor pode ser diferente daquilo que é emitido pelo transmissor. As pessoas estão habituadas a pensar em ruído como sons perturbadores, como mensagens que interferem em outras mensagens. O conceito de Shannon e Weaver é similar a este sentido comum (*Ibidem*).

---

<sup>2</sup> *Comunicação electrónica* é qualquer informação trocada ou enviada entre um número finito de partes mediante a utilização de um serviço de comunicações electrónicas acessível ao público (pode ser intranet, correio electrónico, *blog*, etc.).

Eles definem ruído como os factores que distorcem a qualidade de um sinal. Segundo esses autores o processo de comunicação electrónica pode ser descrito graficamente da seguinte maneira: *fonte de informação - (mensagem) - transmissor (sinal) - (sinal captado) - receptor - (mensagem) – destinatário*. À luz de todas essas teorias pode-se afirmar que para que uma organização obtenha uma boa comunicação com seus colaboradores ela precisa conhecer os elementos que fazem parte do processo comunicacional<sup>3</sup> e, neste sentido, saber quais são as estratégias mais eficazes para motivá-los. Depois desta breve reflexão sobre a teoria de comunicação a seguir será dada ênfase a comunicação organizacional.

## 1 Comunicação Organizacional

As novas tecnologias, com uma certa velocidade, geram mercados informacionais cada vez mais capacitados e profissionalizados, exigindo novas posturas e atitudes frente a um ambiente de incertezas, transformações e inconsistências. Por isso, a geração e disseminação do conhecimento tem papel decisivo e fundamental como diferencial em níveis internos e externos das organizações, gerando espaços cada vez mais produtivos e dinâmicos, proporcionando mecanismos empresariais mais inteligentes na forma de administrar.

Lampreia (1992) na sua obra “*Comunicação empresarial*” defende que o segredo deixou de ser a alma do negócio porque hoje estamos exactamente num pólo em que a empresa de sucesso é aquela que tem “paredes de vidro” por não ter nada que esconder dos seus públicos e que está constantemente a comunicar com todos numa base de franqueza e lealdade. Isto mostra que hoje não basta uma empresa ser eficiente, manter uma boa relação com o seu público externo para sobreviver e progredir. É necessário também que ela saiba mostrar essa sua eficiência através de uma boa relação com seus diversos públicos porque a necessidade de se comunicar tornou-se uma questão de sobrevivência. Numa organização é preciso saber comunicar. Kunsch (2003), diz que é por meio de uma boa comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

---

<sup>3</sup> Para mais detalhes sobre conceitos e o processo de comunicação, consultar autores que tratam das origens e da evolução das teorias de comunicação, como Wolf (1987); Mattelart (1999); Berlo (1972); Fiske (1993); Santos (1992) entre outros.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm procurado demonstrar a importância que a Comunicação Organizacional (CO) vem assumindo face ao novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar este tipo de comunicação no seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Boeno (2003) aponta que o conceito de CO não é tão antigo. Até tão pouco tempo atrás era considerada como item de despesa pelas empresas. Sua importância se restringia a trabalhos e departamentos isolados da assessoria de imprensa, publicidade e marketing e eventos. No entanto, hoje ela é considerada todo um mix de comunicação voltado para a construção de unicidade e homogeneidade de linguagem junto aos *stakeholders*.<sup>4</sup>

Kreps (1990) entende CO como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, este tipo de comunicação desempenha a função de fonte de informação para os membros da organização. Portanto, a informação se constitui na variável intermediária que une o público à organização.

Goldhaber (1991), partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a CO como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. A CO abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Segundo Riel (1995), este tipo de comunicação engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa,<sup>5</sup> enfim um grupo heterogêneo de actividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. Na mesma direcção, Kunsch (2003) enfatiza que a CO compreende um mix de comunicação formado

---

<sup>4</sup> Entende-se por *Stakeholders* todos os públicos que directa ou indirectamente influenciam nas actividades de uma organização.

<sup>5</sup> Propaganda corporativa é aquela cujo objectivo é divulgar e informar o público sobre as políticas, funções e normas da empresa, de construir a opinião favorável sobre a empresa e criar, assim, uma imagem de confiabilidade para os investimentos em acções da companhia ou para desenvolver uma estrutura financeira. Marketing corporativo é uma ferramenta de gestão empresarial responsável pelos *inputs* utilizados na comunicação para divulgação dos aspectos culturais e dos valores da empresa (que formam sua imagem institucional), dos produtos, serviços, atitudes ambientais, sociais e de responsabilidade corporativa ao mesmo tempo em que é valioso instrumento à avaliação constante do envolvimento dos processos valorativos formadores da “marca”. Comunicação externa - é poderosa ferramenta para a empresa dialogar com a sociedade, dar satisfação de seus actos e conhecer expectativas. É um instrumento fundamental para construir e solidificar a imagem empresarial.

pela comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, que articuladas entre si representam a comunicação integrada. A autora define que comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. A comunicação interna<sup>6</sup> seria um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre a organização com seus colaboradores e membros equacionando os interesses em comum e operando os conflitos. A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa dos objectivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Por último, a comunicação institucional é um conjunto de procedimentos destinados a interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas das organizações, de modo a tornar compreensível essas propostas. Este último é responsável directo, por meio de gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa<sup>7</sup> forte e positiva de uma organização. Para as organizações em geral, é importante a interligação de suas actividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso.

Frente desta complexidade contemporânea as organizações precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Para Kunsch (*Ibidem*) não basta pensar em acções isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir os veículos comunicacionais, sem uma análise ambiental e às necessidades dos diferentes públicos, de forma permanente e estratégica. Sendo assim, urge trabalhar no sentido de ter uma comunicação integrada que faz um alinhamento com todos os públicos da organização, tanto o público interno como externo, levando assim a integração de todos e, consequentemente motivando-os. Portanto, para ser estratégica e eficaz, a comunicação deve orientar a Direcção sobre como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança

---

<sup>6</sup> A comunicação interna será abordado mais adiante de uma forma aprofundada.

<sup>7</sup> Imagem aqui representa o que se passa na mente do público a respeito do comportamento institucional das organizações e identidade significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida. Sobre estes dois conceitos, sugerimos consultar, autores como: Costa (1977, 1995, 1999 e 2001); Chaves (1994); Riel (1995), entre outros.

e quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orientada para seus principais clientes: colaboradores, consumidores e sociedade.

É necessário que a CO tenha o compromisso de reflectir sobre os valores corporativos assimilados pelos públicos de interesse da empresa e gerar a harmonia necessária para conduzir com êxito nos negócios e permitir coesão dos discursos e acções das empresas. Esta coesão, amparada fortemente pela sua visão e missão, irá sustentar a sua imagem corporativa junto aos seus públicos de relacionamento e também motivar seus públicos internos.

## 1.1 Comunicação Organizacional Interna

Torquato (1991) afirma que actualmente um dos principais objectivos das empresas tem sido diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedade que brotam, com frequente intensidade, no ambiente interno das organizações. Com isto surge a necessidade de manter os colaboradores integrados e informados sobre o que acontece na empresa. A partir daí procura-se a melhor forma de motivá-los, fazendo-os sentir parte dela. Assim, surge a CI como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

A CI é uma das maneiras de uma organização se comunicar com o seu público prioritário. Este tipo de comunicação visa basicamente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo de suas actividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto, fazendo com que estes fiquem informados.

Kunsch (2003, p.154), afirma “*Comunicação interna seria um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre organização e empregados*”. Pode-se dizer que a CI é a circulação normal da comunicação que perpassa os sectores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. Segundo a mesma autora a comunicação é responsável para sensibilizar as pessoas, direccionando-as e contribuindo para a sua valorização dentro da organização. Podemos dizer então que a CI é um conjunto de métodos e técnicas para informar, consciencializar, mobilizar, motivar e transformar o relacionamento entre as organizações e seus colaboradores. Por meio da CI torna-se possível

estabelecer canais que possibilitam o relacionamento ágil e transparente da organização com o seu público interno.

Dutermé (2002) enfatiza que um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza: confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Quanto maior for o envolvimento do colaborador com a organização, maior será o seu comprometimento. Portanto, é preciso segmentar a comunicação para que ela efectivamente traga alguma mudança. A afirmação mostra que o público interno é multiplicador. Neste sentido ele será um porta-voz da organização de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele, das expectativas individuais deste em relação à organização e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente proporcionará, nos colaboradores, energias para fins construtivos. Não se pode esquecer, que os clientes vêem a empresa através dos seus colaboradores: pelo comportamento assumido, atenção despendida, postura, entre muitos outros requisitos. E é certo que as empresas dependem de seus consumidores, e por isso é preciso valorizá-los, pois esperam ser atendidos com disposição, rapidez, agilidade, alegria e energia.

Sendo assim a CI precisa ser valorizada e os canais para ela disponibilizados devem ser eficazes e atractivos para que realmente cumpram a missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização,<sup>8</sup> pois comunicar é mais que informar. É atrair, é envolver.

Na mesma linha de pensamento Torquato (2002) afirma que a CI contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo de suas actividades e serviços. Tudo indica que a CI é essencial para manter a saúde organizacional. Ela tem como finalidade transmitir aos seus colaboradores os acontecimentos, partilhar um sistema de valores, de procedimentos e de rituais próprios da organização e acima de tudo projectar uma imagem positiva em suas mentes. Hoje a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento a clientes e estrutura física são alguns dos factores que ajudam na diferenciação mas é a CI que sustenta a imagem da empresa.

Kaplan e Norton, criadores do Balanced Scorecard, defendem que, na condição de ferramenta estratégica, cabe à CI o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa, deixando de ser apenas um instrumento, uma mera divulgadora de informações, para compartilhar a missão, a visão, a

---

<sup>8</sup> Quadro funcional aqui se refere a todos os públicos que participam nas actividades da empresa fazendo com que ela desenvolva e cumpra seus objectivos, sua missão e visão.



estratégia e os valores organizacionais de modo a contribuir para o alcance dos objectivos estrategicamente planeados.

Então pode-se dizer que os colaboradores contribuem e sempre deverão constituir o corpo mais importante e embaixadores da boa vontade de uma organização. Isto porque os usuários de uma organização<sup>9</sup> e os membros da comunidade em geral mais facilmente acreditarão no que diz um colaborador com relação à organização em que trabalha, do que nas reacções de qualquer outra pessoa. Portanto, a CI é parte essencial da construção e manutenção da reputação de uma empresa. Afinal, os colaboradores são fonte qualificada de informações sobre uma organização. Fortes (2003, p.254) afirma que *“Informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um “defensor”, familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afectam, directa ou indirectamente”*. Sem dúvida a CI quando bem executadas traz muitos benefícios para empresa: aumenta o engajamento dos colaboradores, melhora a reputação corporativa, diminui riscos, ajuda a construir memória, facilita o processo de mudança e influencia o clima organizacional, entre outras coisas.

## 1.2 Redes, Fluxos e Instrumentos de Comunicação Interna

A comunicação é essencial para a vida humana uma vez que está directamente relacionada com as diversas tarefas realizadas pelos homens. Ela faz do homem um ser social, pois é a partir dela que há interacção, assim como a partilha de uma informação tornando-a comum a todos em um grupo. Numa organização não é diferente. Por esse motivo, precisamos levar em conta para as redes que influenciam o fluxo e os padrões de informação dentro das organizações.

Kunsch (2003) entende que o sistema de informação de uma organização é dividido em rede formal e informal.<sup>10</sup> A formal é a que condiz com as normas e políticas da empresa, que são estabelecidas e imutáveis. A autora afirma que esta é utilizada pela organização como ferramenta para disseminar dados e tarefas, inculcando em seu colaborador o conhecimento

---

<sup>9</sup> Entende-se por usuário da organização as pessoas que utilizam os serviços prestados pela organização.

<sup>10</sup> No campo específico da comunicação organizacional, autores como Daniels Spiker, Papa (1997) e Kreeps (1995) trazem contribuições para maior aprofundamento sobre o tema.

sobre suas actividades dentro dela. A informal é a que surge no decorrer do tempo de trabalho da pessoa dentro da empresa com seus colegas. Podemos dizer que são as relações “sociais” que se formam dentro da empresa. Esta comunicação vem a ser para esclarecimentos de dúvidas quanto ao trabalho, ainda que seja por questões pessoais. Para Rocha (1997), comunicação informal aparece quando os membros de uma organização precisam se comunicar e não existe canais formais.

Dutermé (2002, p.27) explica que :

Comunicação formal representa o conjunto de fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais que resultam da produção e a comunicação informal é constituída pelo conjunto de trocas não directamente úteis a essa produção, não formalizadas e escapando, por conseguinte, ao controlo dos gestores.

Rego (1986) no seu raciocínio define a comunicação formal como uma rede que comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático enquanto a comunicação informal abriga as manifestações espontâneas da colectividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos.

Kunsch (2003, p.82) fala de quatro trajectos de comunicação formal: Comunicação ascendente, descendente, horizontal e lateral. Segundo a mesma, na comunicação ascendente a informação circula no sentido dos colaboradores, ou seja, circula da base para o topo, quer individualmente ou em grupo. Esta comunicação permite aos níveis hierárquicos inferiores intervirem na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, dando a conhecer as suas necessidades, desejos, sentimentos, opiniões. O fluxo ascendente garante que as boas ideias, as queixas e outras questões importantes vindas de baixo sejam devidamente consideradas quando se entra em acção nos níveis competentes. Permite o envio de *feedback*, alivia tensões sociais e encoraja a participação. A comunicação descendente acontece ao contrário, ou seja, a informação ocorre desde o topo hierárquico até ao centro, pelo que permite aos superiores serem uma referência, um exemplo no desenvolvimento da empresa. Este tipo de comunicação relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controlo do desempenho, onde os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados. Ela interessa em particular à interpretação da política dos directores através dos vários departamentos, em relação aos executores que desempenham as tarefas. A comunicação entre as linhas de departamentos muitas vezes fornece dados para a coordenação e resolução de problemas. O trajecto horizontal refere-se à comunicação com pessoas de igual nível hierárquico, mas que trabalham em outros departamentos. Esse tipo de comunicação resolve conflitos e desenvolve apoio mútuo através de encontros informais ou reuniões onde há troca de informações,

sugestões e opiniões. O trajecto lateral refere-se à comunicação entre diferentes níveis hierárquicos em diversos departamentos.

O fluxo da informação é tão natural que acaba por brotar nos colaboradores o sentimento de compromisso, construindo, assim, o futuro da empresa. Percebemos que ele é um processo onde ocorre a troca de informações entre a organização e colaboradores. Essa relação é fundamental para a motivação dos colaboradores, na conquista da qualidade dos produtos ou serviços e na realização das metas de qualquer organização.

Numa empresa para que o fluxo de informação seja bem sucedida é preciso a escolha dos meios ou instrumentos adequados que permite uma maior interacção. Determinar o quê e como comunicar tem uma enorme importância na gestão da organização. É importante ter em atenção os meios a utilizar na CI, conhecer as suas características e saber o que dever ser comunicado, pois isso permite fazer uma melhor selecção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objectivos que se pretende atingir. Para Kunsch (*Ibidem*) é importante perceber a importância que os instrumentos de comunicação podem exercer na vida das pessoas dentro das empresas. Em grande parte da literatura estudada foi percebido que um dos grandes desafios da comunicação no ambiente corporativo reside na escolha dos instrumentos e canais de comunicação adequados. Isto porque grande parte das distorções que ocorrem nas empresas deve-se ao uso inadequado desses instrumentos.

Actualmente existe uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados, quer isoladamente, quer em conjunto, desde que sejam organizados de forma a se aplicarem as situações correctas. Segundo Wey (1986), um programa bem delineado de comunicação com os colaboradores pode incluir diferentes tipos de instrumentos que actuam em áreas diferentes: CI, eventos, campanhas e programas, actividades lúdicas, convénios e pesquisa. No entanto, é extremamente importante ter em atenção os tipos de meios utilizados na CI, que podem ser oral, escrito, audiovisual, electrónico e comunicação não verbal.<sup>11</sup>

Segundo o mesmo autor os **Instrumentos de Comunicação Oral** são um meio conveniente, eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos trabalhadores. Se efectuam através de um contacto directo com os superiores e permitem um maior à vontade. Esses instrumentos podem ser: face-a-face, telefone, discursos, reuniões, apresentações formais, alto-falantes, intercomunicadores, conversas individuais ou de grupo etc.

---

<sup>11</sup> Comunicação não verbal é a comunicação que não é feita com sinais verbais, que não é feita com a fala nem com a escrita. Podem ser os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, a entoação.

**Os Instrumentos de Comunicação Escrita** dizem respeito a todo o material informativo impresso que podem ser utilizados na CI. Podem ser: correspondências, circular material de referência, relatório, memorando, proposta, folhetos, boletins, brochuras, quadro e boletim informativo, publicações para colaboradores, Inquéritos, jornal e revistas da empresa, avisos, mural, regulamentos, caixa de sugestões.

**Os Instrumentos de Comunicação Audiovisual** são utilizados conjuntamente com as palavras e as imagens. São uma técnica clássica de CI que provou a sua eficácia. É um instrumento cada vez mais utilizado pelas empresas, por exemplo em vídeos institucionais, onde é transmitida a Missão/Valores da organização, aos colaboradores. Podem ser filmes, teleconferência videoconferência, circuito interno de televisão, documentários.

**Os Instrumentos ou Meios de Comunicação Electrónicos** já fazem parte da vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios utilizados pelas empresas. Aqui a mensagem é passada em tempo real para todos os colaboradores. Esses meios são: correio electrónico, boletim electrónico, intranet.

**As Campanhas e Programas** são todas as actividades realizadas com o intuito de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores. Ao longo do ano, a organização pode delinear um conjunto de campanhas com o objectivo de sensibilizar e motivar os colaboradores. Estas campanhas são planeadas para diminuir o absentismo, o número de acidentes de trabalho e a rotatividade de mão-de-obra. Segundo Way (1986), pode organizar-se vários tipos de campanhas como: campanhas de segurança, programa de portas abertas para empregados e seus familiares programa de integração de novos empregados e outras.

**As Actividades Lúdicas** são acções que constituem uma das preocupações mais recentes das empresas. Visam fomentar áreas de lazer e de desporto ao serviço dos colaboradores. A empresa pode conceder apoio económico, sob a forma de patrocínio que permita a organização de grupos. São diversas as actividades que podem satisfazer as necessidades e desejos dos colaboradores, sendo muito importantes para motivar os trabalhadores no desempenho das suas actividades profissionais.

**Os Convénios** são actividades de intercâmbio e inter-ajuda entre a empresa e outras instituições, podendo ser realizados com hospitais, restaurantes, colónias de férias etc. O seu objectivo, por parte da empresa, é procurar assegurar o bem-estar do empregado.

**Pesquisas** são uma outra área a apontar. Os estudos sobre atitudes dos colaboradores são um valioso método na determinação da eficácia nos relacionamentos dentro da empresa porque estabelecem a comunicação nos dois sentidos e proporcionam aos trabalhadores uma

oportunidade de se manifestarem, concorrendo para melhorar a sua participação e orgulho na organização.

Estas actividades acima referidas proporcionam aos colaboradores uma oportunidade de expor os seus motivos de satisfação ou desagrado; satisfazem o desejo dos colaboradores de expressarem as suas opiniões e de verificarem que estas são levadas em consideração; estimula o moral e o trabalho de equipa, proporcionando-lhes comunicações satisfatórias com a empresa.

Esses instrumentos são, sem dúvida, importantes num acto comunicativo mas é preciso atender as barreiras que podem interferir nessa comunicação fazendo com que a mensagem percebida seja diferente daquela que o emissor quer transmitir. Conforme Kunsch (*Ibidem*) é importante atender as barreiras que dificultam a CI. A autora defende que estas barreiras podem ser diversas. Podem estar ligadas com a cultura, crenças e valores das pessoas que estão envolvidas nessa comunicação. Elas podem dificultar na compreensão ou transmissão da mensagem, sendo passada de uma forma errada ou distorcida. Portanto, é necessário avaliar todas essas barreiras para que o conteúdo da mensagem seja passado de uma forma clara, objectiva e interessante para todos os públicos a que ela está destinada. Assim teremos uma CI bem sucedida.

### 1.3 Comunicação Interna e Endomarketing

Para Kunsch (*Ibidem*, p.154) “*é importante e imprescindível, sempre que se fale em CI, ressaltar diferenças com o endomarketing*”. A autora diz que Endomarketing, ao contrário da CI, é usado para definir as acções do marketing voltadas para o público interno da empresa, com fim de promover entre os seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente. A função de endomarketing consiste em integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços.

O termo foi cunhado por Saul Bekin (1975) no seu livro “*Conversando sobre Endomarketing*”, onde relata de maneira didáctica elementos que foram chamados de marketing interno nas organizações. O vocábulo *endo* é proveniente da palavra grega *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de”. Entendendo assim o significado do endomarketing

como o sentido do marketing<sup>12</sup> voltado para uma acção interna. Este termo surge da decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados desde a década de 50, originando as mais variadas técnicas de comunicação que as empresas usam nos dias actuais com o seu público interno (Garcia 2010, apud Brum 1995).<sup>13</sup> A mesma defende ainda que o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus colaboradores mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a sentir-se motivados e adoptar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham. Ela mostra que o ser humano ocupa um lugar destacado na empresa e os resultados positivos nas organizações são provenientes da satisfação e motivação dos seus colaboradores. Portanto, neste caso o processo de contratar, treinar e motivar colaboradores habilitados, com o intuito de servir bem os clientes é de extrema importância. A autora considera que o endomarketing tem por propósito fazer com que todos os colaboradores da empresa tenham uma visão compartilhada sobre a organização. Isto inclui metas, resultados, produtos e serviços.

Este pensamento mostra que a qualidade de vida no trabalho não é mais somente prevenção de acidentes ou boa remuneração. As pessoas não querem mais somente isso. O que é exigido pelos colaboradores agora mostra necessidades do ser humano que precisa ser valorizado e motivado em todos os sentidos. Para motivar o colaborador se faz necessário o reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento pela sua importância como individuo dentro da empresa, além de remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional e, claro, para isso seria necessário uma boa política de CI. O endomarketing visa à existência de um clima ideal e valorização e reconhecimento dos colaboradores. Sendo assim, busca a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos, além da apropriação correcta dos veículos de comunicação a fim de eliminar conflitos na comunicação e reduzir as insatisfações dos colaboradores.

Kunsch (2003, p.154) critica a usabilidade do endomarketing. Segundo a mesma “o endomarketing limita-se a ver os colaboradores como clientes internos”. Ela defende que o indivíduo, antes de ser colaborador, é um ser humano e cidadão.

---

<sup>12</sup> Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

<sup>13</sup> GARCIA, Amanda da Silva. *Contribuição da comunicação interna para motivação dos colaboradores de uma organização*. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Porto Alegre, 2010 disponível em [http://www.endomarketing.com.\(26-01-2010\)](http://www.endomarketing.com.(26-01-2010)).

Esta afirmação mostra que os colaboradores devem ser tratados como clientes internos e valorizados como pessoas. É importante primeiramente a organização trabalhar junto aos colaboradores a fim de satisfazê-los para depois desenvolver o marketing externo, como diz o ditado *“nós devemos colocar a nossa casa em ordem para podemos mostrar a nossa fachada”*.

Concordando com Kunsch, acreditamos que o colaborador deve ser visto como parceiro da empresa, as suas críticas, sugestões e opiniões devem ser avaliados e deve-lhe ser dado *feedback* das decisões tomadas, fazendo com que este se sinta importante e valorizado. Desta forma, o colaborador se sentirá mais motivado a prestar um bom serviço, estará sempre buscando melhorar seu desempenho, sendo mais participativo e actuante. Acreditamos que os colaboradores só vestirão a camisa das organizações quando se sentirem orgulhosos delas, comprometidos com os seus objectivos, missões, e reconhecidos internamente. Esse acto de vestir a camisa não depende apenas dos colaboradores, mas da postura das organizações, da sua capacidade de envolvê-los, de conquistá-los.

Não será com ameaça, com chicote que esse comprometimento será obtido e as organizações já deveriam ter-se percebido isso. Não adiantam campanhas destinadas a fazer com que os colaboradores vistam a camisa porque compromisso só se consegue com uma troca efectiva, com credibilidade, com confiança recíproca, com respeito e comunicação democrática. Com isso, todos os envolvidos saem a ganhar: o colaborador sente motivado para aprimorar seus conhecimentos e sua função; o cliente por ter um atendimento de qualidade e a empresa percebe os efeitos no aumento dos resultados financeiros e uma imagem credível.

Pode-se dizer então que o endomarketing visa fortalecer as trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objectivos da organização, harmonizando e fortalecendo as relações e, neste sentido, proporcionar a motivação dos colaboradores.

#### 1.4 Relações Públicas como facilitador dos relacionamentos dentro da Empresa

Desde os anos 90 que as Organizações necessitam buscar mais e mais a motivação e comprometimento de seus colaboradores, pois na era do conhecimento o diferencial está nas pessoas. As pessoas deixam de ser consideradas custos mas sim recursos essenciais no

desenvolvimento da empresa. Portanto, cabe ao profissional responsável pela comunicação consciencializar as organizações que o diferencial competitivo está nas pessoas e, neste sentido, incorporar esse pensamento.

Daí a importância do profissional de RP dentro das Organizações modernas como forma de humanizar as relações entre as pessoas. Este profissional visa a integração na opinião pública de conceitos favoráveis em relação às pessoas ou organizações, trabalhando a interpretação e comunicação de informações e ideias e estabelecendo a reciprocidade de interesses ao criar um canal livre de diálogo, objectivando assim a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. Este profissional é um verdadeiro articulador político e social de boas relações que se devem estabelecer entre os colaboradores e a organização a que representam. Este é um bom caminho para as organizações que pretendem crescer e aumentar sua reputação diante de seus públicos, fazendo com que estes se sintam importantes diante da organização.

Kunsch (2003, apud Andrade 1994) assegura que o profissional de RP funciona como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos colaboradores, procurando activar e manter a compreensão, a motivação e a confiança que deve reinar em toda a organização. Segundo a mesma, o profissional de RP é o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com todos os seus públicos (internos, externos e misto).<sup>14</sup> Pode-se ver que RP visam harmonizar os interesses das organizações com seu público interno e impulsionar o seu desenvolvimento, uma vez que a principal função da actividade é criar um bom entendimento entre organização e colaboradores e uma relação cooperativa entre a política institucional e as atitudes de seus públicos, transformando, desenvolvendo e aprimorando ambas as partes, a fim de atingir um clima harmónico que resulta no bem-estar comum.

As RP são um subsistema de apoio que auxiliam a alta direcção e os subsistemas integrantes na organização, abrindo canais de comunicação com o público interno e externo, ajudando-os a se comunicar entre si. Esses profissionais influencia o modo de pensar e agir do público interno de uma organização. Não é uma influência simples e com uso da força física

---

<sup>14</sup> *Público Interno* é o segmento do público constituído essencialmente por directores e colaboradores de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, accionistas, conselheiros, vendedores, etc. *Público externo* é o segmento do público, de certa forma, relacionado com as actividades de uma empresa ou organização, mas que não faz parte integrante desta (fornecedores, consumidores, autoridades governamentais, público em geral). *Público misto* é o que tem, simultaneamente, características de público interno e externo. Serve de intermediário, pois faz uma ponte entre a empresa e os consumidores. Ocupa o espaço físico da organização, embora participe nas questões socioeconómicas e jurídicas dela.



como instrumento de dominação, mas sim disfarçada, através de uma linguagem específica, direccionada e bem trabalhada (Kunsch, 2003, apud Grunig e Hunt, 1984).<sup>15</sup>

Como afirma Brum (1998) informação é a peça chave para o sucesso da CI. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica e bem trabalhada não existe colaborador que possa ser influenciado e motivado, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos pela organização (Kunsch, 2003, apud Brum 1998).

Então pode-se afirmar que é no público interno que identificamos um constante desafio para a profissão de RP, pois é nesse público que se encontra um importante termómetro das instituições (em matéria de ética, responsabilidade social e mesmo qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos por uma organização). A CI é fundamental para promover o envolvimento de todos os seus colaboradores.

Portanto, ao RP encontrar a melhor forma de fazer com que a relação Organização - Colaborador aconteça por via de “mão dupla”. O modelo “simétrico de duas mãos” proposto por Grunig e Hunt representa a visão mais moderna de RP. Ele busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e motivar os colaboradores. Melhora o entendimento com os públicos estratégicos e, portanto, dá mais ênfase aos públicos prioritários. Há um engajamento nas transacções entre a organização e os públicos (Kunsch, 2003).

Antes de ser intermediador da comunicação, o profissional de RP deve estudar seus públicos, analisando o modo como estes reagem às manifestações da organização e a maneira como esta organização é percebida. Diferentemente dos modelos unidireccionais – que preocupando-se somente com a mensagem emitida, com o que a organização tem a dizer para

---

<sup>15</sup> James Grunig é professor da Universidade de Maryland. Um das suas principais contribuições para a área de relações públicas é seu estudo, custeado pela International Association of Business Communicators (IABC), denominado “Excellence Study”, de onde resultou a Teoria Geral das relações públicas. Para Grunig, existe uma correlação entre a prática excelente das relações públicas e a importância que a alta administração confere à comunicação estratégica.

Grunig e Hunt (2003), na obra *Dirección de Relaciones Públicas*, propõem quatro modelos de relações públicas: assessoria de imprensa, informação pública, assimétrico bidireccional e, por último, simétrico bidireccional. O primeiro modelo, *assessoria de imprensa* procura obter uma publicidade favorável, não se preocupa com o *feedback* e com a compreensão do receptor. O segundo modelo, de *informação pública*, compreende Relações Públicas somente como disseminação de informações, trabalhando como jornalistas, “*in house*”, passando informação e promovendo a imagem positiva através de meios dirigidos de comunicação de massa. O terceiro modelo “*assimétrico bidireccional*” utiliza a pesquisa para compreender a opinião pública e assim fazer com que se comportem como a organização espera. Como é um modelo que sempre busca ter razão ele utiliza a pesquisa científica para persuadir o público e ter mais argumentos para convencer o mesmo. Porém, o público sempre está errado. O último modelo é o “*simétrico bidireccional*”, baseado em negociações e concessões, busca administrar conflitos e manter o bem comum. Este modelo é o que chamamos de modelo utópico pois, como diz Grunig, ele se preocupa com ambas as necessidades e permite uma negociação de interesses, no qual nenhum sai “perdendo”.

seus públicos –, o modelo de via de mão dupla tem uma preocupação com o ouvir, com o *feedback* vindo do público. Essa análise, que leva em consideração a opinião, os interesses e as necessidades do público, o profissional embaça-se para realizar suas acções de mediação, tendo um conhecimento prévio e podendo preparar-se que os objectivos sejam proveitosos para ambos os lados. As organizações e os públicos dependem uns dos outros e é o profissional de RP que consegue unir estes interesses para que todos fiquem satisfeitos.

Percebe-se com isso, a multivariabilidade das funções das RP: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, actuando sempre para cumprir os objectivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

## **Capítulo 2: A Motivação**

---

A palavra Motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. Motivar significa dar motivo a, causar, expor motivo. Pode-se afirmar que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, é uma força que direcciona a pessoa para algum objectivo. Essas forças emergem, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa (Chiavenato, 2002).

O mesmo autor afirma que motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer então que um gestor motiva seus subordinados significa que ele desenvolve as suas acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar de forma desejada.

Segundo Robbins (2002) motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O autor acredita que a intensidade está relacionada à quantidade de esforço que o indivíduo despende. A direcção precisa ser coerente com os objectivos organizacionais e por fim, destaca-se a necessidade de manter a persistência no esforço realizado. Este autor mostra que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objectivos sejam atingidos.

Chiavenato (2000) acredita que o nível de motivação varia entre as pessoas e ainda numa mesma pessoa por meio de tempo. Além das diferenças individuais existem as variações no mesmo indivíduo, em virtude do momento e da situação. Não há dúvida portanto que a motivação dinamiza e canaliza comportamentos para uma finalidade. Os comportamentos são desenvolvidos iniciados ou alterados num determinado sentido a partir dos estímulos específicos. A motivação está directamente ligada ao sentimento de valorização e ao sentimento de pertença do colaborador em relação a organização. As empresas precisam preocupar-se com a motivação de seus colaboradores, pois só assim alcançarão eficácia e desempenho positivo dos mesmos. Ela é obtida, acima de tudo, quando o colaborador é tratado como o seu primeiro cliente.

Os colaboradores são elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações e precisam estar bem motivados para que realmente cumpra a sua missão de forma eficiente e eficaz. Conhecer os colaboradores, seus anseios e o que os motiva e a se comprometerem é uma preocupação fundamental para qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de actuação na organização. Cada vez mais as organizações se voltam as questões de motivação de seus colaboradores, pois a eficácia e o desempenho positivo estão directamente ligados a motivação. *“É fácil perceber por que a motivação é tão desejável no trabalho”*. Esta afirmação é de Hendrie Weisinger, no seu livro *“Inteligência Emocional no Trabalho”* (2001). Segundo ele, um colaborador motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo. Para compreender melhor o que é a motivação devemos conhecer algumas teorias subjacentes a esta.

## 2 Teorias Sobre a motivação

A década de 50 foi o marco inicial ao desenvolvimento das teorias sobre a motivação. Uma das razões do seu surgimento e sua atracção nas organizações foi a necessidade de se desenvolver meios para melhorar a eficiência e eficácia das organizações, devido às condições e exigências externas. Uma outra foi a crescente contingência da relação entre as contribuições das pessoas e a necessidade da visão do sucesso a longo prazo e, por último, a mudança na recepção das pessoas, no ambiente de trabalho, onde estas deixam de ser meras peças no processo produtivo, para assumirem o diferencial competitivo na luta pela posição de sucesso no mercado. Existem diversas teorias que tentam explicar a motivação, mas

nenhuma delas é completa, ou seja, não tem todos os componentes necessários para explicá-la. Na verdade elas são complementares. Robbins (2002) afirma que de entre as mais influentes a maioria não compete entre si, são complementares. Por isso apresentamos o contributo dos teóricos mais importantes.

## 2.1 Teoria das Necessidade de Maslow

Maslow (1970),<sup>16</sup> um dos mais conhecidos teóricos motivacionais, psicólogo americano, em sua obra intitulada “*Motivation and Persosnality*”, afirma que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia das necessidades que precisam ser satisfeitas para que possam sentir-se motivados. Enquanto essas necessidades não forem satisfeitas o indivíduo não se sente motivado. A hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada segundo uma pirâmide (Chiavenato, 2000).



Fig1: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow  
Fonte: Idalberto Chiavenato (2000)

As necessidades pessoais ou fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, etc. São necessidades que já nascem com o próprio indivíduo. Contudo, estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando alguma destas

---

<sup>16</sup> Maslow nasceu a 1 de Abril de 1908, em Nova Iorque, numa comunidade judaica. Teve uma educação cuidada e realizou diversos estudos todos nas áreas da psicologia, anatomia, fisiologia e comportamento animal. No Inverno de 1932, Maslow foi para a Universidade de Yale aprofundar os estudos com Robert Yerkes, conhecido por «homem macaco», devido às suas experiências com primatas. Maslow nunca perdeu de vista a psicologia humana e descobriu uma relação próxima entre os factores de motivação dos homens e dos primatas.

necessidades está insatisfeita (como por exemplo a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, neste caso, será a necessidade fisiológica e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que nessas necessidades produzem sobre o organismo.

As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o colaborador está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as acções administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança ao colaborador quanto a sua permanência no emprego.

As necessidades sociais ou de associação surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz a falta de adaptação social e a solidão.

As necessidades de estima são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e *status* para reforçar as suas competências. Contudo, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à desmotivação.

As necessidades de auto-realização pessoal são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objectivos pessoais. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

No ambiente de trabalho, as necessidades fisiológicas estão ligadas com o salário e benefícios, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar. As necessidades de segurança estão vinculadas com segurança no trabalho, planos de saúde, seguros. Por exemplo, a pessoa trabalha para obter segurança e compra um imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar. As necessidades sociais estão associadas a

um senso de participação, amizade, com os colegas de trabalho e possibilidade de crescimento. Os factores sociais podem ser vistos no trabalho em equipa, na conquista da meta, superação de desafios e outros. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de obter ascensão. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla (MARTINS, 2002).

## 2.2 Teoria dos dois Factores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo clínico Norte-Americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, realizou, na década de 50, uma pesquisa sobre os factores de motivação interrogando 200 engenheiros e contabilistas. O método de Investigação foi chamado de “incidente crítico”, caracterizado pelo facto de os entrevistados serem solicitados a descrever o acontecimento ou facto que lhes parece importante. Nas suas conclusões Herzberg identificou necessidades bastantes similares às sugeridas por Maslow. Ele identificou duas classes de factores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho, que chamou factores higiénicos e factores motivacionais (Idalberto Chiavenato, 2000).

Os factores higiénicos também denominados extrínsecos, se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Como estas condições são administradas e decididas pela empresa, as necessidades higiénicas estão fora do controlo das pessoas. As principais necessidades higiénicas são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e colaboradores, regulamentos internos, etc. Os factores motivacionais são também chamados de intrínsecas, pois estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Ao contrário das necessidades higiénicas, as necessidades motivadoras estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito das necessidades motivadoras é profundo, pois quando são óptimas elas provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação. Em contrapartida, quando são precárias, elas evitam a satisfação e por conseguinte a motivação.

De certo modo, os factores higiénicos de Herzberg equiparam-se às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto os factores motivacionais se equiparam às necessidades de auto-estima e de auto-realização de Maslow. Apesar da semelhante divisão de factores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os factores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e, assim, resultar em motivação das pessoas. Isto porque os factores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho (Chiavenato, 2000).

### 2.3 Teoria das expectativas de Vroom

Vroom (1964) desenvolveu a teoria das expectativas na qual defende que existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e a necessidade em alcançá-los. Este autor utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo particular. Um alto nível de valência indicava um desejo forte e motivação do indivíduo, enquanto o nível baixo corresponde um desejo pequeno que causa pouca motivação. Portanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito. Se o desejo não for acessível há pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais afinco. A pessoa não se sentirá motivada (Rocha, 1997).

De uma forma mais prática esta teoria sugere que um colaborador se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção, e que estas recompensas vão atender as metas pessoais.

### 2.4 Teoria x e y de McGregor

Douglas McGregor (1960) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Na Teoria X as quatro premissas dos executivos são: os colaboradores não gostam de trabalhar; precisam ser coagidos; evitam responsabilidades e colocam a segurança acima de



todos os factores associados ao trabalho. Segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas contrastantes com a Teoria X são: o trabalho é algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objectivos; as pessoas buscam a responsabilidade e tomam decisões inovadoras (Rocha, 1997).

Enfim, pela Teoria X o homem não é motivado e não quer se desenvolver; a ênfase está no controle; por outro lado, pela Teoria Y, o homem é motivado e quer se desenvolver; a ênfase é na pessoa. Na teoria X, as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos. Na teoria Y as de nível mais alto.

Pode-se constatar que cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados factores que outros e contribuindo para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Faz-se necessário identificar o melhor caminho para percorrer, com o intuito de melhor entender a motivação e conseguir elevar a força de trabalho e elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

### **3 Relação entre liderança, comunicação e motivação**

Separadamente, os estudos sobre os três temas (liderança, comunicação e motivação) têm suas próprias conclusões e aplicações. Mas, estarão eles de alguma forma relacionados?

A resposta é: sim. Na prática, toda fixação participativa de metas exige do líder a comunicação com seus subordinados. O líder deve possuir habilidades para conduzir o grupo e entre essas habilidades inclui-se a comunicação, que deve ser feita de forma a motivar seus liderados a se empenharem para o atingimento da meta almejada.

A liderança é um processo chave em todas as organizações. Segundo Chiavenato (1996), a liderança é um processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objectivos em determinada situação. Sendo assim o líder precisa procurar maneiras de fazer com que todos olhem para a mesma direcção com entusiasmo e motivação para o trabalho. É esse um dos seus desafios. Conhecer-se, antes de tudo, conhecer seus liderados, seus superiores, seus pares. Saber ouvir e, principalmente, saber se comunicar. Viu-se, até aqui, que a comunicação é facto fundamental e serve como factor motivacional. Um bom líder é um bom comunicador. Conhece o receptor da mensagem. Domina a mensagem e sabe a melhor maneira de transmiti-la. Admite *feedback* e está pronto para realimentar o processo que é contínuo, desafiador e motivador. Liderar não é

tarefa para aqueles que não desejam ser líderes. Antes, é tarefa para quem quer assumir desafios, inclusive o desafio de motivar seus liderados. E uma boa comunicação, com certeza, é essencial.

Pode-se dizer então que a comunicação faz um *link* entre liderança e motivação. Ela é um dos elementos (e não o único) de que o gestor/líder pode fazer uso para fazer com que seus liderados se motivem por uma visão. Esse líder precisará conhecer bem os elementos da comunicação e usar um discurso coerente com a prática. A todo momento, estamos a comunicar algo, mas somente palavras ditas sem a devida correspondência da prática, nada significam. Podem, sim, gerar insegurança, descrédito, instabilidade. Esse líder precisará fazer uso de ferramentas como o *feedback*, elogios etc. Precisarão conhecer o comportamento humano para saber lidar com cada um dos seus seguidores individualmente. Eles precisam ser um exemplo, estar sempre a comunicar e cooperar com seus colaboradores de forma a desenvolverem um sentimento de pertença em relação a organização, de orgulho de fazerem parte dela para puderam transmitir boa imagem lá fora. Para isso os líderes precisam adoptar estratégias de relacionamento com seus colaboradores porque quando eles não participam e não são informados do que acontece na empresa sentem-se sem direcção. Como diz o ditado, “quando você não tem direcção qualquer estrada te leva algum lugar”. Santos (1998) enuncia três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrata.

Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou directiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Ele determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, ele determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. Ele é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

A liderança democrática chamada ainda de liderança participativa ou consultiva é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objectivo e limita-se aos factos nas suas críticas e elogios.

A liderança liberal ou “laissez faire” significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projectos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Na liderança liberal a falta objectivos claros e concretos e a falta de intervenção provocam falta de coesão entre os elementos do grupo e a desmotivação. Na liderança autoritária há uma tendência para perda de motivação e criatividade porque é o líder quem decide tudo e aparecem apenas para dar ordens e avaliar. Já na liderança democrata a comunicação é sempre predominante. O líder participa juntamente com o grupo na tomada das decisões favorecendo a criatividade, a produtividade. A motivação está sempre presente havendo predomínio da pertença, saber e auto-realização.

Posto isto, entende-se que a gestão e liderança são fundamentais para qualquer organização e, principalmente, para os colaboradores. Verdadeiros líderes promovem e estimulam seus liderados para o sucesso, oferecendo um aprendizado constante, valorizando os talentos. Na verdade, o líder não está na posição que ocupa para dar ordens inquestionáveis, mas para prestar atenção ao que o colaborador diz e procurar gerar um clima de envolvimento e motivação pelo trabalho. Afinal, todos estão ali para que se cumpra a missão, os objetivos e as metas da empresa, que, supõe-se, sejam de conhecimento amplo de todos que para ela trabalham. Uma verdadeira liderança deve estar atenta a esses acontecimentos.

Diante de todas as explicações sobre liderança, comunicação e motivação podemos afirmar que a comunicação interna influencia directamente na motivação dos colaboradores de uma organização. Os colaboradores sentem necessidade de estar bem informados do que acontece na empresa para que realmente possam sentir-se motivado e desenvolverem seus trabalhos de forma eficiente e eficaz. Uma empresa que compartilha informações estimula a motivação, o diálogo e fornece canais de comunicação interna que reforcem a imagem, valores e missão da empresa alinhados com as estratégias.

Robbins (2002) afirma que a comunicação gera motivação quando esclarece para os colaboradores o que deve ser feito, quão bem eles estão indo e o que pode ser feito para melhorar o desempenho, se este estiver abaixo do esperado.

Portanto, seja qual for o meio de comunicação, a transparência na comunicação da empresa para com seus colaboradores é um elemento crucial para o estreitamento das relações

empresa - colaboradores. Deve-se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com a transparência, com a clareza das intenções. Uma empresa que deseja colaboradores comprometidos e engajados com os objectivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento da empresa com os colaboradores baseado na comunicação sistémica gera confiança, respeito e motivação que são ingredientes importantes que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos (Melo, 2004).<sup>17</sup>

A CI é um agente de motivação porque estimula no colaborador um sentimento de participação nas decisões que afectam ao trabalho, a envolver-se no próprio trabalho e, deste modo, sentir-se mais seguro e motivado. Pode-se afirmar então que comunicação e motivação substanciam-se numa relação de causa-efeito. Num ambiente em que haja comunicação e diálogo, existe motivação para superar desafios e metas. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre um gestor e os colaboradores a comunicação serve para unir e motivar as pessoas a encontrar soluções e novas ideias capazes de transpor os mais difíceis obstáculos.

Pode-se dizer que a CI deve ser considerada uma área estratégica da empresa, motivando e integrando os colaboradores, fazendo com que eles sintam parte do negócio onde actuam. As empresas devem tratar os seus colaboradores como aliados em seus projectos, sonhos e previsões. O seu desafio é impedir que o colaborador se afaste das actividades da empresa. Por isso é preciso antecipar-se aos acontecimentos divulgando informações que irão unificar as ideias e acções do público interno.

Para Kunsch (2003, p.159):

(...) o público interno é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais consistente e contínua, deixando-se de lado aquela linguagem costumeira, subjectiva e rotulada dos manuais. Os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realista e transparente (...)

Esta afirmação leva-nos a interpretar que não basta ter uma equipa de grandes talentos. Se ela não estiver bem informada sobre os seus integrantes e esses não se comunicam adequadamente não será possível potencializar a força humana da empresa e sentir-se motivado.

---

<sup>17</sup> MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. *Comunicação interna e sua importância nas empresas*. Universidade Tiradentes. 2009, disponível em <http://www.fag.edu.br>. Consultado em 02/02/2011

Quando dizemos que CI influencia no processo de motivação dos colaboradores de uma organização não devemos esquecer da cultura organizacional. Isto porque a cultura é uma característica básica da sociedade, que classifica a conduta comum adquirida pelos membros de uma comunidade. Sendo assim a cultura organizacional é mais facilmente construída e reforçada através de uma CI eficaz, com metas e objectivos comuns que motivem os colaboradores e, desta forma, influenciem na produtividade da empresa. Conforme afirma Torquato (1991), a organização é um fenómeno de comunicação e sua cultura se estabelece, se modifica e se cristaliza por meio da comunicação.

Dutermé (2002) diz que a CI contribui para favorecer e desenvolver a cultura da empresa. O autor mostra que a CI está inserida na comunicação cultural que diz respeito aos climas internos. Pode-se constatar então que a cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada pelos seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afecta a realidade organizacional e a forma como os grupos comportam e validam as relações internas.

A Cultura organizacional de facto influencia os comportamentos dos colaboradores. Torquato (1991), concordando, diz que a cultura organizacional, assim como a cultura propriamente dita, é um conjunto de comportamentos, normas e códigos formais e informais. Portanto, estes precisam ser adquiridos por um processo de aprendizagem e transmitidos a todos os colaboradores da organização. Pode-se constatar que o processo de implantação ou mudança da cultura organizacional envolve necessariamente a comunicação, que por sua vez precisa ser feita com simplicidade para haver facilidade no entendimento por parte dos colaboradores, fazendo com que aceitem, participem e desempenhem um comportamento que gere as mudanças propostas pela organização.

Podemos dizer que os relacionamentos e comunicação intensos dentro da empresa despertam compromissos e geram resultados. Isto porque as pessoas são resistentes em se engajar em algo com o qual não se identificam, que não conhecem ou em que não acreditam. Quando as pessoas sabem para onde vão ou se desejam ir, e ainda, o que se espera delas, são menos resistentes. Portanto, é preciso a transparência na CI visto que ela é um atalho da credibilidade nos relacionamentos e na motivação dos colaboradores.

## **4 A importância da motivação no desempenho dos colaboradores**

A valorização e motivação dos colaboradores dentro das organizações nasceu, de entre outras causas, da necessidade de se corrigir à tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter e cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção e a motivação era exclusivamente financeira. Tendo em consideração que os colaboradores são elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações, eles precisam estar bem motivados para que realmente cumpram a sua missão de forma eficiente e eficaz. Essas transformações que vêm ocorrendo no mundo exigem que as organizações modifiquem, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. No cerne da questão está a premissa de que a motivação tem uma relação directa com o desempenho e, portanto, constitui-se num factor fundamental para ganhos de produtividade.

No decorrer das últimas décadas têm-se multiplicado os exemplos de que é possível fazer da organização um ambiente saudável e do trabalho ali executado algo realmente motivador para o ser humano, pois a motivação implementa a estratégia empresarial e sabe que precisa das pessoas para atingir os seus objectivos. Sendo assim, a motivação é vista como um processo de fornecer os membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização. A motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano. Uma equipa motivada é extremamente útil nas organizações pois sua produtividade tende a crescer fazendo com que cada um sinta o seu poder de contribuição dentro da empresa.

Para Robbins (2002) as organizações necessitam da motivação porque ela aumenta a capacidade profissional dos colaboradores, fazendo com que estes trabalhem com muita vontade e, com isso, aumenta o trabalho. Transportando essa consideração para o objectivo do estudo deste trabalho, neste mercado bastante competitivo há uma necessidade das organizações conhecerem seus colaboradores, seus anseios e o que os motiva e os faz comprometer-se. Isto porque deles depende a saúde da empresa. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objectivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. É necessário conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais.

Ao se valorizar o ser humano dentro das organizações houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas – para alcançar objectivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como seres humanos, dotadas de características próprias, de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objectivos individuais. Muitas vezes ao falar em motivação a primeira ideia que vem a mente é dos melhores salários, mas isso nem sempre é um factor primordial da motivação. O que satisfaz e motiva os colaboradores é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho, a participação nos objectivos, visão e missão da organização. Isto os faz “vestir a camisola” e actuar como um embaixador credível e positivo.

Quando falamos de motivação, também há que levar em conta um factor muito importante: o clima organizacional. Isto porque este está relacionado com a motivação dos membros da organização. Como afirma Chiavento (2000), quando há uma elevada motivação entre os participantes o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre eles. Quanto menor for a motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das suas necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. É preciso trabalhar no sentido de ter um clima organizacional sempre agradável porque quando isso não acontece provoca estados de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão, podendo em casos extremos, chegar a estados de inconformidade ou agressividade.

Pode-se ver que o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros de uma organização e está intimamente relacionada com o grau de motivação existente. No fundo, ele influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. Como afirma Chiavenato, (2000), é como se houvesse uma retroacção recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

Para Kunsch (2003) o clima organizacional precisa ser o mais agradável possível uma vez que o indivíduo passa maior parte do seu dia nas organizações. Portanto, para que haja um clima agradável baseado na participação e integração de todos seria necessário uma boa política de comunicação interna. Podemos dizer então que Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação directa com o desempenho.

## **Capítulo 3: Estudo de Caso ANAC**

---

No âmbito deste trabalho torna-se imprescindível apresentar algumas informações sobre a ANAC. Os dados foram retirados do site <http://www.anac.cv> e também com na conversa com o Director de Administração e Finanças daquela empresa.

### **1 Breve caracterização da empresa**

A Agência Nacional das Comunicações – ANAC – criado, pelo Decreto - Lei nº 31/2006 de 19 de Junho, na qualidade de Autoridade Nacional de Regulação – ARN –, é uma entidade com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e tem por finalidade principal a regulação técnica e económica, supervisão, regulamentação e representação do sector das comunicações, nomeadamente os sectores das telecomunicações e postais, a gestão e controlo do espectro radioeléctrico, gestão do domínio “CV”, certificação de entidades credenciadoras de assinaturas digitais. Com um total de 26 colaboradores, no âmbito das suas competências de regulação, a ANAC promove a concorrência na oferta de redes e serviços de comunicações electrónicas, de recursos e serviços conexos; defende o interesse dos cidadãos.

Ela garante que os utilizadores, incluindo os utilizadores deficientes, obtenham o máximo benefício em termos de escolha, preço e qualidade e assegura a inexistência de distorções ou



entraves à concorrência no sector das comunicações electrónicas. Encoraja investimentos eficientes em infra-estruturas, promove a inovação e incentiva uma utilização eficiente e assegura uma gestão eficaz das frequências e dos recursos de numeração.

Ainda, é da incumbência da ANAC assegurar que todos os cidadãos tenham acesso ao serviço universal. Assegura também um elevado nível de protecção dos consumidores no seu relacionamento com as empresas que oferecem redes e serviços de comunicações electrónicas, através, designadamente, do estabelecimento de procedimentos de resolução de litígios simples e pouco dispendioso, executados por organismos independentes das partes em conflito. Também promove a prestação de informações claras, exigindo, especialmente, transparência nas tarifas e nas condições de utilização dos serviços de comunicações electrónicas acessíveis ao público e responde às necessidades de grupos sociais específicos, nomeadamente os utilizadores com deficiência e assegura que seja mantida a integridade e a segurança das redes de comunicações públicas.

Actualmente, um dos seus maiores objectivos é, por um lado, o de fomentar o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e, por outro, identificar novos serviços e mercados, no sentido de incentivar a competitividade e uma sã concorrência na oferta dos serviços, permitindo, deste modo, que os consumidores tenham acesso a serviços de qualidade e a um preço acessível.

## 1.1 Estrutura Orgânica da ANAC

A estrutura da ANAC compreende os seguintes órgãos:

**a) Gabinete de Apoio ao Conselho – GAC** - que compreende um conjunto de apoios de natureza pessoal e técnica ao funcionamento do Conselho de Administração e da ANAC no seu todo.

**b) Gabinete de Comunicação e Imagem – GCI**- que tem por missão assegurar a divulgação de informação mediante a gestão de meios de comunicação (interna e externa), de comunicação Institucional com o mercado e de apoio ao utilizador dos serviços de comunicações.

**c) Gabinete de Estudos e Estratégias – GEE**- que tem por missão assegurar a informação completa e integrada dos mercados e entidades que operam no sector das comunicações bem como analisar e acompanhar o desenvolvimento de novos serviços no contexto da convergência.

**d) Departamento de Administração e Finanças – DAF** - que tem por missão assegurar o planeamento, a gestão financeira, dos recursos humanos e materiais, bem como o funcionamento das instalações da ANAC.

**e) Departamento de Regulação, Regulamentação e Assuntos Jurídicos – DRJ** tem por missão assegurar condições de desenvolvimento de mercados do sector das comunicações, defesa dos consumidores, definição, acompanhamento e desenvolvimento do quadro legal do sector e prestar assessoria jurídica à actividade regulatória e de fiscalização da ANAC.

**f) Departamento de Fiscalização – DFI** - que tem por missão velar pela fiscalização do cumprimento, por parte dos operadores e demais prestadores de serviços do sector, bem como de entidades de certificação de assinaturas digitais, das leis, regulamentos e das deliberações do Conselho de Administração da ANAC tomadas no exercício das suas competências de órgão regulador do sector.

**g) Departamento de Gestão e Controlo dos Recursos Raros – DRR** - tem por missão assegurar o planeamento, gestão e controle, a efectiva e eficiente utilização bem como a gestão do Plano Nacional de Numeração.

**h) Departamento de Engenharia e das Tecnologias de Informação – DT**- que tem por missão fomentar e coordenar as actividades de desenvolvimento das tecnologias de informação, garantir o conhecimento tecnológico no domínio das redes e dos serviços de comunicações bem como dos sistemas afectos a actividade postal da ANAC.

Cada um desses órgãos é dirigido por um Director de Serviço. Inexistindo Director de Serviço, o órgão é dirigido directamente pelo Administrador responsável pelo órgão.

## 1.2 Comunicação Interna na ANAC

A comunicação interna na ANAC tem a função de fazer com que as mais diversas informações fluam da melhor maneira possível, atingindo todos os níveis organizacionais. A empresa processa uma comunicação interna formal, mas também informal, ou seja o seu processo comunicativo não se limita a utilizar as medidas de carácter rigoroso e formal, mas também emprega medidas de carácter menos rigoroso e informal. O fluxo de comunicação é transversal. Apesar de algumas informações vierem do topo hierárquico, ela processa-se entre os colaboradores, gerando troca de ideias e opiniões.

O Gabinete de comunicação e imagem é responsável por toda a comunicação na empresa. Na ANAC existem vários instrumentos no sentido de passar a informação para todos os colaboradores e em tempo oportuno. A empresa identificou cada instrumento de comunicação, desde escrita, oral, electrónica, audiovisual que coaduna com o pessoal interno e neste sentido fazer com que eles sintam motivados.

Quanto ao meio digital, eles apropriando-se mais do *e-mail* para se comunicarem internamente. O objectivo do *e-mail* é fazer com que haja divulgação de assuntos importantes, tanto a organização, quanto a um grupo específico, de forma dinâmica e imediata. A ANAC também tem um site, [www.anac.cv](http://www.anac.cv), na qual disponibiliza todas as informações relevantes, nomeadamente o diploma de criação, os estatutos e regulamentos, bem como a composição dos seus órgãos incluindo os planos de actividades, orçamentos, relatório de contas referentes aos dois últimos anos e ainda os regulamentos, as deliberações e instruções genéricas emitidas.

Quanto aos meios escritos eles apropriam-se do circular interno e placar informativo. No placard informativo colocam normalmente os mapas de férias de cada colaborador, datas de aniversários e outros assuntos importantes que orientam os colaboradores no exercício das suas funções. Outros assuntos como regulamentos internos, formulários de pedido de férias, licenças entre outros documentos são colocados nos arquivos internos.

Quanto aos meios de comunicação oral os mais utilizados são as reuniões e conversas telefónicas. Estas reuniões são feitas semanalmente com as pessoas que estão envolvidos no processo. Porém são realizadas outras reuniões específicas quando alguma acção envolve apenas um departamento. Anualmente é feita a reunião com todos os colaboradores onde fazem também a avaliação de desempenho.

No que diz respeito a formação, a ANAC já formações com temas diferenciadas. O objectivo é fazer com que os colaboradores tenham a excelência no desempenho e na orientação para os resultados visando assim o fortalecimento da cooperação e do espírito de equipa ao serviço da organização, e consequentemente obter uma maior eficiência e capacidade de actuação.

A empresa realiza vários encontros por ano como forma de estreitar os laços com todos os colaboradores fazendo com que cada um sinta valorizado e integrado. Nestes encontros inclui-se o aniversário da ANAC, Datas de aniversários dos colaboradores, dia do trabalhador, dia internacional de comunicações, Jantares de natal e outras ocasiões que merecem atenção especial.

## 2 Metodologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa é a parte fundamental para qualquer trabalho porque pressupõe a procura de respostas. Para Gil (1999) a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Dado a natureza do tema “*Comunicação Interna como Agente de Motivação dos Colaboradores*” a metodologia deste trabalho é distribuída em várias etapas e procedimentos de forma a se conseguir os objectivos pretendidos.

Foi escolhido como tipo pesquisa básica a exploratória de cunho qualitativo. Isto porque o objectivo é observar, descrever, esclarecer e por fim compreender a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores. Portanto este tipo de pesquisa proporciona um conhecimento detalhado e contribui para um trabalho de pesquisa baseado na mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capaz de obter melhor compreensão dos fenómenos.

Foi feito um estudo de Caso único. Este estudo foi baseado na pesquisa bibliográfica na qual o objectivo é auxiliar na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

Neste trabalho foram feitos inquéritos por questionário com o objectivo de obter o conhecimento dos factores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores. De acordo com Gil (1999), o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados.

O questionário realizado para o estudo foi feito em Junho de 2011 e foi validado pelo Director do Departamento Administrativo e Financeiro da ANAC. O questionário foi composto por 31 questões. Apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garantindo finalidades específicas da pesquisa. Tendo em conta que o objectivo é medir atitudes, opiniões e comportamento dos colaboradores, foram utilizados questionário mistos com perguntas fechadas e abertas no sentido de descortinar a percepção dos colaboradores sobre a CI, o grau de motivação bem como as influências que poderão existir entre estes dois processos. No momento da entrega do questionário ao colaborador, era explicado o objectivo

da pesquisa, o carácter sigiloso das informações prestadas, bem como o carácter voluntário das suas participações. Posteriormente, os respondentes devolviam o questionário em uma data combinada.

O universo de pesquisa para este estudo, são todos os colaboradores da ANAC. O questionário foram aplicados a todos, mas infelizmente pela falta de disponibilidade apenas 18 colaboradores tiveram oportunidade de responder.

Também foi feita uma conversa formal com o Director de Departamento Administrativo e financeiro da empresa que de momento também trabalha com o Gabinete de Comunicação e Imagem. Foi uma conversa curta mas conseguimos extrair algumas informações necessárias que complementaram o questionário.

Tendo em conta que a preocupação é ser bem compreendida, a análise e tratamento de dados foram feitas de forma criteriosa e clara para não haver dúvidas na sua interpretação. Para tratamento dos dados obtidos optamos pelos programas informáticos, Statistical Package for the Social Sciences - SPSS e Excel como forma de facilitar a realização de gráficos e tabelas. Depois de lançar os dados no SPSS e fazer a análise descritiva das frequências e os cruzamentos necessários, foi transferido os dados para o Excel para extrair os gráficos e tabelas.

### 3 Análise e interpretação dos dados

#### 3.1 Caracterização dos Inqueridos

Os questionários foram destinados a todos os colaboradores da ANAC, que são um total de 26. Num universo de 26 apenas 18 responderam ao questionário, sendo que 10 dos que responderam são do sexo masculino e correspondem 56%, os restantes 8 do sexo feminino correspondem a 44%. No que diz respeito a idade a maioria dos colaboradores da empresa tem entre 34-41 anos. Como podemos ver na **Tabela 1**, dos 18 colaboradores inqueridos 87.9% do sexo masculino e 12,5% do sexo feminino tem idades compreendidas entre 34-41 anos, 42,9% do sexo masculino e 57,1% do sexo feminino entre 26-33 anos, 6% do sexo feminino tem entre 42-49 anos e 11% do sexo feminino tem mais de 49 anos. Isso

permite-nos concluir que a ANAC tem colaboradores jovens e a maioria são do sexo masculino.

Descrição	Variáveis		Sexo		Total
Idade			Masculino	Feminino	Masculino
	26-33	Frequência	3	4	7
		%	42,9	57.1	100
	34-41	Frequência	7	1	8
		%	87,5	12,5	100
	42-49	Frequência	0	1	1
		%	0	100	100
	Mais de 49	Frequência	0	2	2
		%	0	100	100
Total	Frequência		10	8	18
	%		55,6	44,4	100

**Tabela 1:** Representação do número das pessoas inqueridas por sexo e idade.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

Quanto ao nível de escolaridade a maioria dos colaboradores da ANAC tem o ensino superior. Conforme podemos ver na **Tabela 2**, num universo de 18 colaboradores 64 % do sexo masculino e 36 % do feminino tem o ensino superior, 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino tem o ensino médio, 6% do sexo feminino tem o ensino secundário completo e apenas 5 % também do sexo feminino tem o ensino secundário incompleto.

Descrição	Variáveis	Sexo		Total	
Nível de escolaridade		Masculino	Feminino		
	Ens. Secundário Incompleto	Frequência	0	1	1
		%	0	100	100
	Ens. Secundário Completo	Frequência	0	1	1
		%	0	100	100
	Ensino Médio	Count	1	1	2
		%	50	50	100
	Ensino Superior	Frequência	9	5	14
		%	64,3	35,7	100
Total		Frequência	10	8	18
		%	55,6	44,4	100

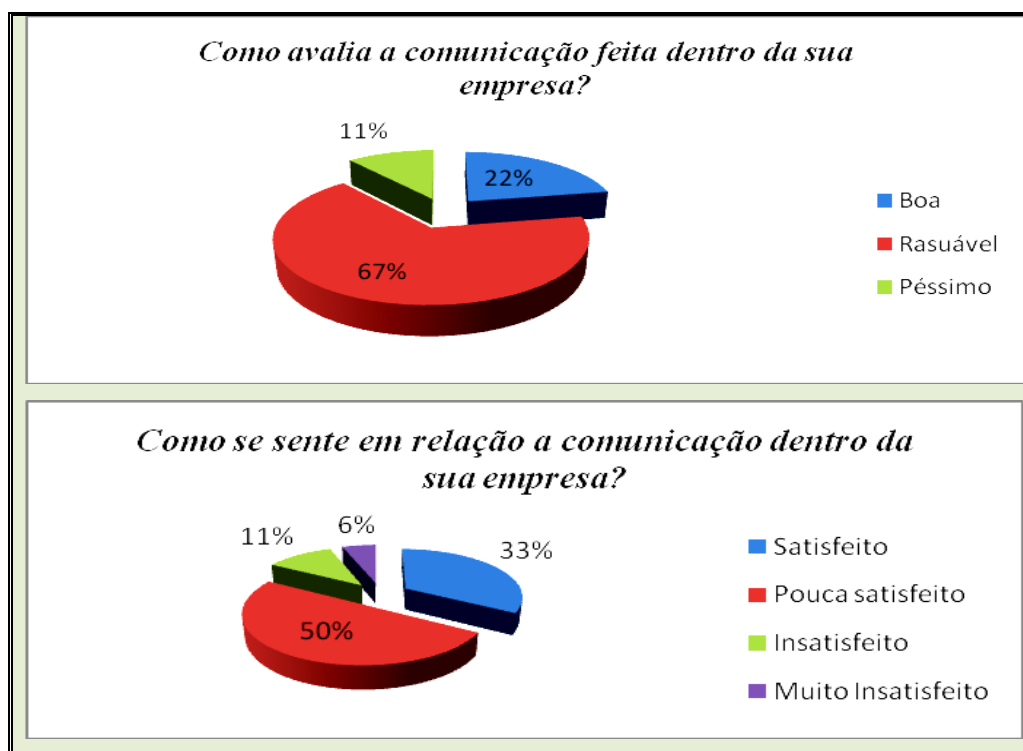
**Tabela 2:** Representação do inquério consuante sexo e nível de escolaridade.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

### 3.2 Análise da Comunicação Interna na ANAC

No que diz respeito a avaliação dos colaboradores em relação a CI realizada na ANAC, a maioria respondeu que a comunicação é “Razoável”. Como podemos constatar no **Quadro 1**, num universo de 18 inqueridos, 67 % dos colaboradores, o equivalente a 12, avaliam como “Razoável” a CI na empresa, enquanto 22 % correspondente a um total de 4 colaboradores acham que a CI é “Boa”. Apenas 11%, correspondente a 2 colaboradores, dizem que a comunicação é “Péssima”.

A maioria dos inqueridos responderam que estão “Pouco satisfeitos” com a comunicação naquela empresa. Como podemos ver no **Quadro 1**, no universo de 18 colaboradores inqueridos, 50% sentem “Pouco satisfeitos” com a comunicação realizada na empresa, 33% sentem “Satisfeitos”, 11% estão “Insatisfeitos” e apenas 6% diz estar “Muito insatisfeito”. Desse total, 11 colaboradores justificaram as suas insatisfações com a *“ineficiência do Gabinete de Comunicação e Imagem da ANAC”*. Outros 7 disseram que *“os fluxos de comunicação são ineficientes, devido ao atraso na divulgação das informações, o que faz com que as informações sejam poucos pertinentes dificultando o desenvolvimento normal das actividades”*.



**Quadro 1:** Grau de Satisfação dos colaboradores em relação a CI.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

Aqui pode-se notar que a empresa precisa investir mais em comunicação no sentido de atingir a satisfação de todos os colaboradores em todos os níveis. O nível de satisfação de seus colaboradores é um trabalho que pode fazer toda a diferença criando assim um ambiente saudável na empresa e motivar os colaboradores.

Garcia (2010) afirma que o ser humano ocupa um lugar destacado na empresa e os resultados positivos nas organizações são provenientes da satisfação e motivação dos seus colaboradores.

A **Tabela 3** mostra um conjunto de aspectos relacionados com a CI na qual cada colaborador expressou as suas opiniões relativamente a cada item. Conforme os dados mostram, a maioria (50%) dos colaboradores inqueridos admitem que “As vezes” são informadas de tudo o que acontece na empresa. Outros restantes 39% responderam que “Raramente” sabem de tudo e 11% responderam que “Sempre” sabem de tudo. Aqui podemos concluir que a comunicação nem sempre é feita a todos. Portanto, a ANAC precisa trabalhar a comunicação de forma a torna-la mais transparente e chegar sempre a todos os colaboradores.

Torquato (2002) afirma que um bom sistema de comunicação interna é o que fará com que todos dentro da empresa trabalhem na mesma direção, focalizando os esforços para alcançar os mesmos objetivos. Não adianta empenhar tempo e dinheiro na elaboração de projetos se a empresa não é capaz de transmitir suas idéias de maneira clara e precisa a seus colaboradores que são os primeiros clientes da empresa.

Como podemos constatar, a maioria dos colaboradores (78%) inqueridos admitem que “As vezes” a CI satisfaz as suas necessidades e expectativas. Dos restantes 5% responderam “Sempre”, 11% responderam “Raramente” e 6% responderam “Nunca”. Isto não é agradável. A empresa precisa trabalhar mais a CI para que ela possa satisfazer sempre as necessidades de todos e não “As vezes”. Conforme afirma Drucker (2001) uma comunicação bem sucedida depende da expectativa e do envolvimento. É necessário criar uma expectativa para que possa haver um envolvimento de todos no processo comunicativo. É neste sentido que a ANAC tem que conhecer bem seus colaboradores seus interesses e expectativas.

Quanto as funções que cada um desempenha na empresa, no universo dos 18 colaboradores inqueridas 56% responderam que “As vezes” existe atribuição clara das suas funções na empresa, 28 % disseram que “Sempre” existe atribuição clara das suas funções, 11% responderam “Raramente” e 5% responderam “Nunca”.



<i>Questões</i>	<i>Sempre %</i>	<i>As vezes %</i>	<i>Raramente %</i>	<i>Nunca %</i>
Você é informado de tudo o que acontece na empresa	11	50	39	0
Acha que a comunicação interna satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores e chefias	5	78	11	6
Existe atribuição clara das suas funções na empresa	28	56	11	5
Acha que a comunicação interna realizada na empresa desperta um clima positivo que lhe permite melhorar o seu desempenho profissional	11	72	11	6
Recebe as informações necessárias para realizar o seu trabalho	44	28	28	0
Tem liberdade para opinar as suas ideias e opiniões	38	44	11	6
As suas ideias são levadas em conta na tomada das decisões	5	72	17	6
É informado do seu desempenho na empresa	11	56	16	17
Você já foi convidado a participar em alguma formação ou actividade realizada pela empresa	33	67	0	0
Existem elementos capazes de dificultar a comunicação no seu trabalho	11	67	17	5

**Tabela 3:** Dados da pesquisa relacionado com a comunicação interna**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011

Daí que podemos concluir os colaboradores da ANAC nem sempre têm conhecimento claro das suas funções. Isto não é bom porque os colaboradores precisam saber sempre o que devem fazer, não apenas “As vezes”. Eles são considerados o público prioritário de qualquer organização, embora a organização não viva para o público interno, não permanece sem ele. Para que a CI atinja seus objectivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade. Os colaboradores são os melhores “porta-vozes” da organização em que trabalham. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o melhor propagandista da sua organização. Colaboradores descontentes e mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar com mais autenticidade do que outros públicos, os valores negativos da cultura organizacional.

Os dados apresentados na **Tabela 3** também mostram que nem sempre a CI realizada na ANAC gera um clima positivo que permite melhorar o seu desempenho profissional. Como podemos constatar, 72% responderam que isto acontece “As vezes”. Dos restantes, 11% responderam “Sempre”, 11% responderam “Raramente” e 6 % responderam “Nunca”. Ainda, 8 colaboradores justificaram as suas respostas dizendo que “a ineficiência na

*comunicação e a existência de pouco diálogo entre colaboradores e as chefias é uma das causas que impede um clima positivo dentro da ANAC*". Outras 9 justificaram dizendo que *"o atraso na divulgação da informação impossibilita a sua análise dificultando um clima favorável"*.

Mesmo que a satisfação com a comunicação não seja a desejada, a maioria dos colaboradores (44%) admitem que "Sempre" recebem as informações necessárias para realizarem os seus trabalhos. Os restantes, 28 % responderam "As vezes", e 28% responderam "Raramente".

Segundo a análise dos dados, 44% dos colaboradores admitem que "As vezes" tem liberdade para expressar as suas ideias e opiniões, 38% responderam "Sempre", 11 responderam "Raramente" enquanto 6% responderam que "Nunca" têm liberdade para expressar as suas liberdades e opiniões.

Quanto a tomada das decisões constatamos que 72% dos colaboradores responderam que "As vezes" suas opiniões são levadas em conta na tomada das decisões, 5 % responderam " Sempre", 17% responderam " Raramente" e 6% responderam "Nunca".

Aqui podemos concluir que a comunicação é pouco participativa uma vez que levam em conta "As vezes" as opiniões e ideias dos colaboradores, sendo esse um dos principais factores que levam a motivação. A boa comunicação faz a união e a união faz força. E é assim que se alcança o sucesso.

Druker (2001), afirma que toda a empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas todos devem contribuir para a meta comum. Seus esforços devem ser exercidos numa só direcção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um resultado satisfatório.

Da análise dos dados constatamos também que maioria responderam que "As vezes" são informados sobre seu desempenho na empresa. Conforme podemos ver nas **Tabela 3**, 50% responderam "As vezes", 11% responderam " Sempre" e 39 % responderam "Nunca".

A integração do público interno é fundamental pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado. Isto os faz "vestir a camisola" e actuar como um embaixador credível e positivo.

Robbins (2002) diz que a comunicação quando bem exercida é fundamental na resolução de problemas, na transparência das relações de trabalho, como veículo de motivação, como instrumento de treinamento e transmissão de experiência, na obtenção de “*feedback*” e como canal de abertura entre os administradores e os executores.

Garcia (2010), defende ainda que o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus colaboradores mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a sentir-se motivados e adoptar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham.

No que diz respeito as formações e outras actividades realizadas pela empresa 67% salientaram que “As vezes” são convidados a participar, 33% responderam que “Sempre” são convidados.

Como toda e qualquer empresa, na ANAC também existem barreiras que dificultam a CI. Num universo de 18 colaboradores inqueridos 67% responderam que “As vezes” existem elementos que dificultam a CI, 17% responderam “Raramente” 11% “Sempre” e 5% “Nunca”. Um deles justificam que isto acontece “*devido a falta de delegação das tarefas e falta de equipas com integração de especialistas*”. Outros 9 colaboradores afirmam que “*devido a falta de meios propícios para comunicação interna e também a falta de definição clara dos objectivos por parte das chefias faz com que a comunicação seja pouco transparente e participativa*”. 5 Colaboradores demonstraram seus descontentamentos dizendo que “*o atraso na divulgação de informações e também a inexistência de uma comunicação eficaz e transversal a todos os departamentos faz com que a comunicação nem sempre seja bem sucedida*”. Esses elementos são uma das barreiras principais que impedem que a comunicação seja bem sucedida dentro da ANAC. Kunsch (2003) defende que é importante atender as barreiras que dificultam a comunicação interna

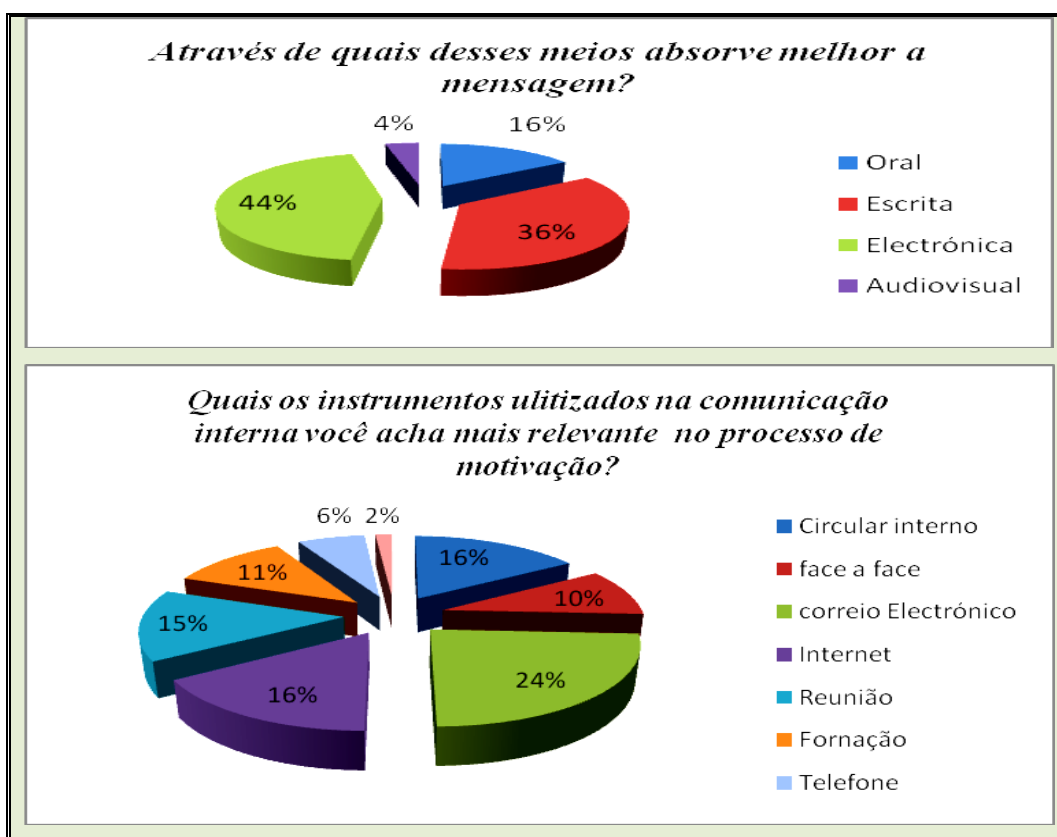
### 3.3 Instrumentos de Comunicação utilizados na CI na ANAC

Um dos grandes desafios da CI reside na escolha dos instrumentos e canais de comunicação adequados.

No que diz respeito aos canais e instrumentos utilizados na CI o **Quadro 2** mostra-nos quais são os meios e instrumentos mais utilizados na CI na ANAC. Como podemos ver, a

maioria (44%) respondeu que os meios electrónicos são melhores para absorver a mensagem. Dos restantes, 36% preferiram a “Escrita”, 16% a “Comunicação oral” e apenas 4% optaram pelo “Meio audiovisual”, o que nos leva a crer que o meio electrónico naquela empresa é mais privilegiada e desperta mais a atenção dos colaboradores. Em contrapartida o meio audiovisual é pouco utilizado.

Dos 18 colaboradores inqueridos a maioria admitem que o “Correio electrónico” é mais relevante para a motivação dentro da empresa. Como podemos ver, 24% dos inqueridos escolheram o “Correio electrónico”, 16% escolheram “Circular interno” e “Internet”, 15% optaram por “Reuniões”, 11% para a “Formação”, 10% para comunicação face a face, 6% optaram pelo “Telefone” e apenas 2% escolheram o “Boletim informativo”.



**Quadro 2 :** Principais instrumentos utilizados na CI.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

### 3.4 Os principais factores de motivação os colaboradores da ANAC

Em relação aos factores de motivação dos colaboradores a **Tabela 4** mostra-nos opiniões relativas a cada item. Como podemos ver, num universo de 18 inqueridos 67% sentem que “As vezes” o seu potencial é devidamente reconhecido na empresa. Dos restantes 17% dizem que seus potenciais são “Sempre” reconhecidos, 11 % respondem que “Raramente” seus potenciais são reconhecidos e 5% responderam que seus potenciais “Nunca” são reconhecidos na empresa. Aqui nos leva a concluir que a maioria dos colaboradores nem sempre está a ser reconhecidas pelos seus potenciais na empresa. Este aspecto não é algo que acontece “As vezes” mas “Sempre”. Sempre que um colaborador faz algo de reconhecimento por parte dos outros precisa ser reconhecidos por isso.

Maslow, na sua teoria das necessidades realça que todos os indivíduos têm necessidade de estima, ou seja os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros para que possam sentir-se motivado. O autor salienta que se isso não acontecer o indivíduo não se sentirá motivado. Na mesma linha de pensamento, Frederick Herzberg fala dos factores motivacionais mostrando que o reconhecimento profissional é um dos factores que leva a satisfação do indivíduo no seu local de trabalho (Chiavenato 2000).

<i>Questões</i>	<i>Sempre</i> %	<i>As vezes</i> %	<i>Raramente</i> %	<i>Nunca</i> %
Você sente que tem seu potencial é devidamente reconhecido na empresa	16.7	66.7	11.1	5,6
Sente que seu trabalho é estimulante e motivador	44,4	50	5.6	0
As condições físicas do seu trabalho são adequadas e satisfatórias	27.8	44.4	22.2	5,6
Conta com os instrumentos de comunicação necessária para realizar o seu trabalho	50	50	0	0

**Tabela 4:** Factores que levam a motivação dos colaboradores.

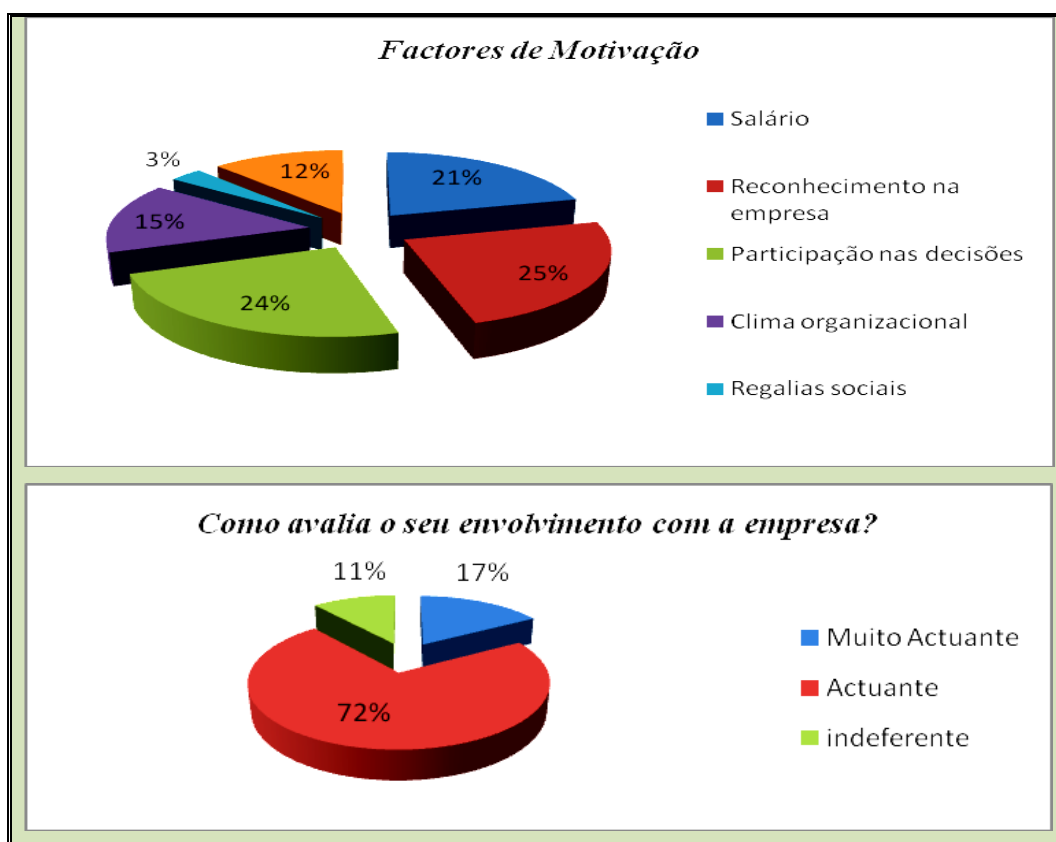
**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

A maioria (50%) dos inqueridos demonstraram que “As vezes” seus trabalhos são estimulantes e motivadores. Os restantes 44% responderam “Sempre” e 6% responderam “Nunca”.

Quando as condições físicas do trabalho a maioria dos inqueridos (44%) dizem que “As vezes” as condições físicas são satisfatórias. Os restantes 28% responderam “Sempre” 22% responderam “Raramente” e 6% responderam “ Nunca”. Portanto, a empresa precisa melhorar as condições físicas do trabalho como forma de fazer com que os colaboradores sentem sempre motivados no exercício das suas funções.

Maslow, nas suas teorias, fala das necessidades fisiológicas e de segurança demonstrando que as boas condições físicas de trabalho podem levar o alto nível de satisfação dos colaboradores, o que pode causar uma melhoria no comportamento (Chiavenato 2000).

A **Quadro 3** mostra-nos alguns aspectos que levam a motivação dos colaboradores na empresa. Dos inqueridos, 25% responderam que a “Participação nas decisões” são os requisitos que mais os motiva, 24% responderam o “Reconhecimento na empresa” , 21% o “salário”, 15% optaram por “Clima organizacional”, 12% escolherem “Premios de produção” e 3% optaram por “ Regalias sociais”. Aqui podemos confirmar que realmente as necessidades de estima de Maslow e factores Higiénicos de Herzberg fazem sentido. O indivíduo precisa ser reconhecido para que possa sentir motivado.



**Quadro 3:** Factores de Motivação.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

No que tange ao envolvimento dos colaboradores com a empresa, ao analisar o **Quadro 3** constatamos que a maioria (72%) responderam que seus envolvimento com a empresa são “Actuantes”, 17 % disseram que tem um envolvimento “Muito actuante” e apenas 11% disseram estar “Indiferentes”.

A maioria (72%) dos inqueridos admite que no exercício das suas profissões tem sempre em mente os objectivos, missão e visão da empresa. Os outros restantes 28% responderam “As vezes”. Da análise das questões, de uma forma geral, podemos constatar que existe alto grau de comprometimento dos colaboradores em relação ao alcance dos objectivos da instituição.

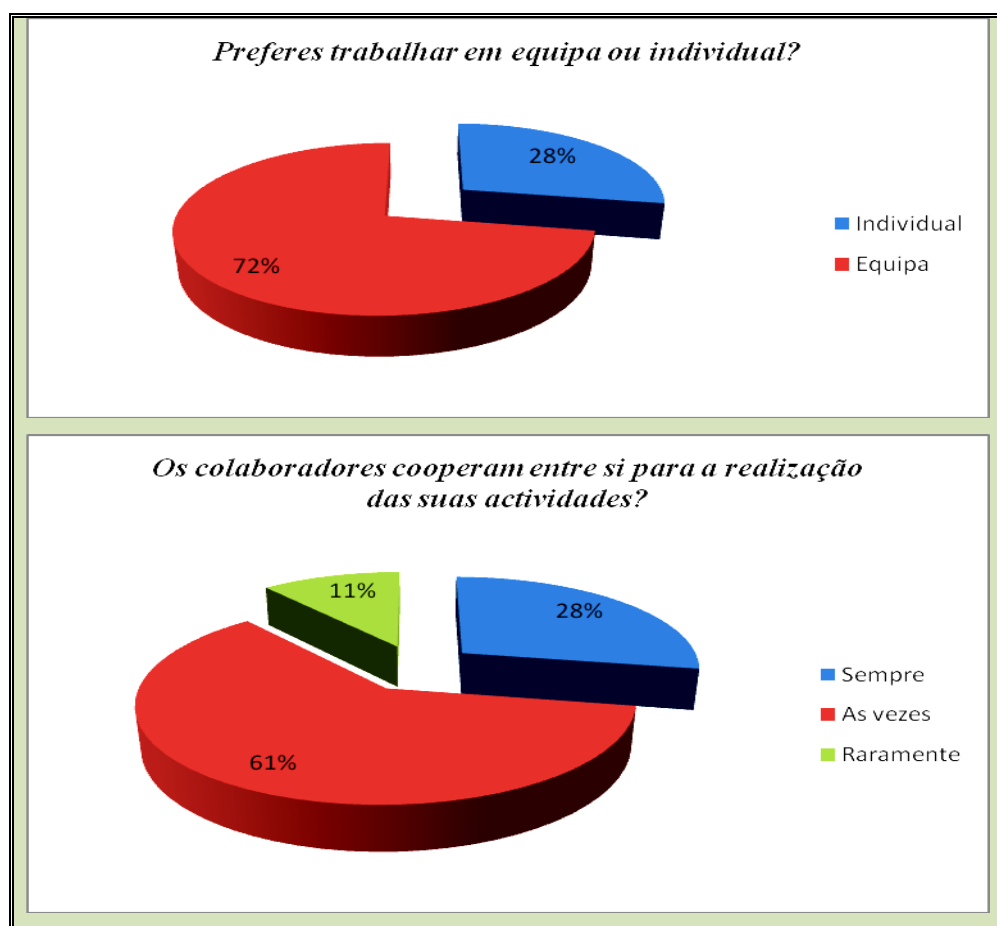
Um outro aspecto considerado muito importante na motivação dos colaboradores está relacionado com a forma como estes preferem trabalhar dentro da empresa. Em relação a esta variável a maioria preferem trabalhar em equipa. Conforme podemos ver no **Quadro 4**, 72% preferem trabalhar em “Equipa” e 28% preferem trabalhar “Individualmente”. Isto mostra que os colaboradores gostam de cooperar entre si na realização das suas actividades, apesar disso nem sempre acontecer. Essas relações são importantes para o ambiente de trabalho visto que quando são boas, são factor vital para a saúde individual e organizacional. Por outro lado, as relações pautadas pela falta de cooperação e práticas destrutivas podem originar elevados níveis de tensões entre os membros dos grupos de trabalho, conturbando o clima existente. Ressaltamos ainda que a comunicação não pode ser vista isoladamente. Sua eficácia depende de um trabalho em equipa que abrange outras áreas de comunicação e, em especial, a de Recursos Humanos. Dos resultados obtidos 44% demonstraram ter uma relação “Normal” com seus colegas do trabalho, 39 % disseram que a relação é “Boa” e 17% disseram que a relação com seus colegas de trabalho é “Excelente”.

No que diz respeito a cooperação entre os colaboradores dentro da empresa a maioria (61%) dos inqueridos responderam que “As vezes” cooperam entre si na realização das suas actividades. Outros restantes 28 % cooperam “Sempre” e apenas 11% “Raramente” cooperam na realização das tarefas. Isto leva-nos a concluir que a comunicação horizontal naquela empresa é satisfatória uma vez que os colaboradores são atenciosos uns com os outros na realização das suas tarefas

Dos colaboradores inqueridos 5 apresentaram as suas justificações dizendo que “*em grupo atinge mais rapidamente os objectivos preconizados, uma vez que haverá contribuição múltipla*”. Outros 6 dizem que “*quando o trabalho é feito em grupo as ideias são várias e há oportunidade de escolher as que são mais correctas*”. Das 5 pessoas que preferiram trabalhar

individualmente justificaram que “quando trabalho é individual as pessoas conseguem ficar mais concentrado na realização da tarefa e aí a produtividade aumenta”. Eles disseram que “o trabalho em equipa não funciona na ANAC uma vez que são morosos, sempre dependendo da disposição dos outros, dificultando a realização das actividades”.

Na pirâmide de Maslow podemos ver que as necessidades sociais são uma das necessidades que o indivíduo precisa satisfazer para que realmente se sinta motivado (Chiavenato 2000).



**Quadro 4:** Relacionamento entre os colaboradores no exercício das suas funções.

**Fonte:** Dados de pesquisa Junho de 2011.

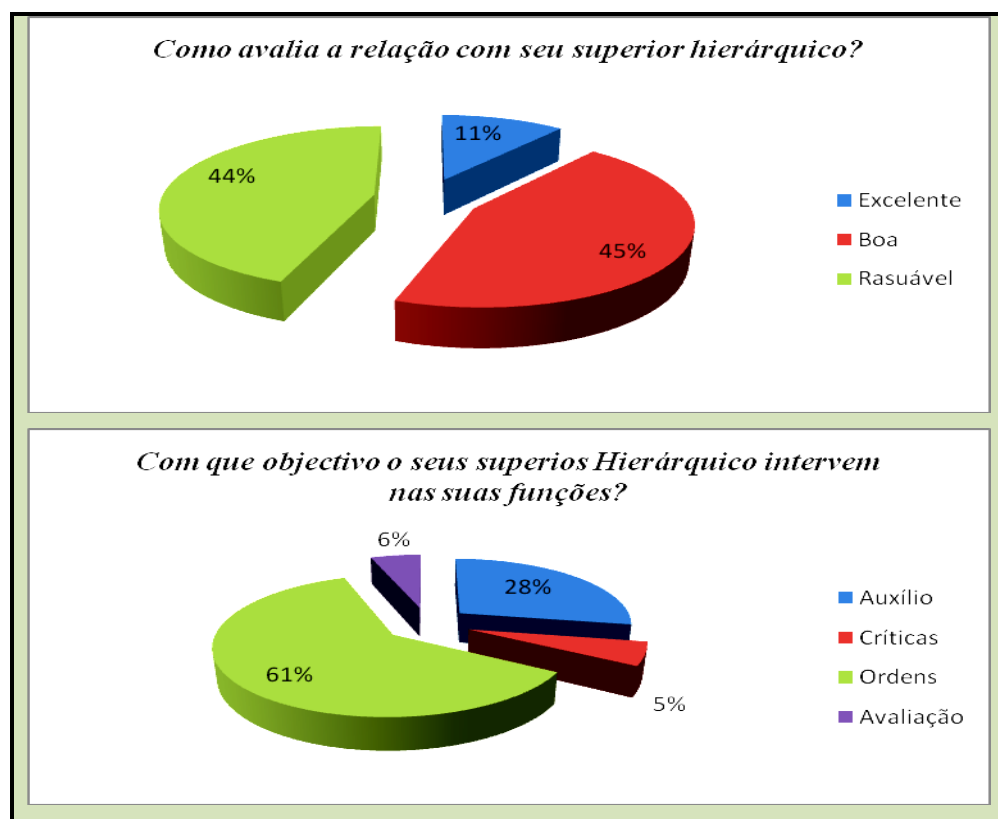
### 3.5 Comunicação Interna na perspectiva da liderança da ANAC

No que diz respeito a comunicação na perspectiva da liderança a maioria (45%) mostraram que têm bons relacionamentos com seus superiores hierárquicos. Dos restantes,



44% responderam que a relação é “Razoável” e 11% mostraram que tem uma “Excelente” relação com os seus superiores.

A maioria alega que os seus superiores intervêm nos seus trabalhos mais para ordens. Conforme mostra o **Quadro 5**, 61% responderam que seus superiores intervêm nos seus trabalhos para dar “Ordens”, 28% disseram para “Auxílio”, 6% para “Críticas” e 5% para “Avaliação”. Segundo estes dados constatamos que os líderes precisam cooperar mais com seus colaboradores no exercício das suas funções de forma a desenvolverem um sentimento de pertença em relação a organização, de orgulho de fazerem parte dela para puderam transmitir boa imagem lá fora. Chiavenato (1996) diz que a liderança é um processo de exercer influência sobre o indivíduo. Portanto, o líder precisa procurar maneiras de fazer com que todos olhem para a mesma direcção com entusiasmo e motivação para o trabalho.



**Quadro 5:** Comunicação interna na perspectiva da liderança.

**Fonte:** dados da pesquisa Junho de 2011.

Os colaboradores dizem que “As vezes” têm oportunidade de falar pessoalmente com seus superiores hierárquicos para expressar os seus desejos profissionais, suas necessidade e opiniões. Conforme os dados mostram, 50% responderam que “As vezes” têm essa oportunidade, 39% responderam que tem essa oportunidade “Sempre”. Ainda, 5%

responderam “Raramente” e 6 % “Nunca”. A maioria alega que quando tem oportunidade de falar com seus superiores hierárquicos para expressarem seus desejos profissionais, suas oportunidades e opiniões eles sentem motivados. Dos inqueridos, 67% responderam que sentem “Motivado”, 28% responderam que se sentem “Normal” e apenas 5% sentem “Desmotivado”. Aqui nos leva a crer que realmente a motivação dos colaboradores depende muito da comunicação interna na perspectiva da liderança. Isto é importante porque conforme vimos no referencial teórico o líder pode usar a comunicação para motivar seus liderados e, assim, obter melhores resultados para a organização. Ele pode criar situações que estimulem o interesse pessoal dos indivíduos do grupo, despertando suas necessidades. Uma vez que os indivíduos iniciem um esforço em busca da satisfação de suas necessidades, cabe ao líder direccionar esse esforço em prol dos interesses da organização.

De uma forma geral os líderes mostram-se compreensivos e respeitam seus liderados, mas é necessário trabalhar este aspecto para que isso aconteça sempre. Isto porque a personalidade dos líderes tem um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. Se eles querem ser visto como sendo dignos de confiança, devem antes dar evidência de sua própria confiança nos seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2000), liderança é um processo chave para motivação.

## 4 Análise Global da pesquisa

Para a realização deste trabalho foram traçados os objectivos e identificados as variáveis que estão relacionados com a comunicação interna no processo de motivação dos colaboradores. Conseguimos conhecer o processo de comunicação interna da ANAC, identificar o grau de motivação dos colaboradores em relação à comunicação existente na empresa, verificar como se estabelece o fluxo de comunicação em ambos os sentidos da hierarquia (entre os colaboradores e as chefias e entre os colaboradores), analisar que instrumentos de comunicação assumem maior relevância no processo de comunicação interna e averiguar se realmente estes instrumentos de comunicação que assumem maior relevância possibilitam a motivação dos colaboradores.

Nenhuma das hipóteses apresentada no início foi confirmada. Isto porque a maioria dos colaboradores afirmaram que apenas “As vezes” a comunicação interna realizada na ANAC causa efeitos positivos nas suas motivações e, também, a maioria deles responderam que só “As vezes” a mesma gera um clima positivo que favorece o desempenho profissional

desejado. Estes admitem, ainda, que “As vezes” são reconhecidos pelo trabalho realizado. Por isso essa comunicação suscita pouco sentimento de auto-suficiência e auto-estima. A comunicação muitas vezes é feita de forma isolada e fragmentada dificultando a integração de todos. Por um lado os colaboradores admitem que a comunicação é “Razoável”, mas por outro lado dizem estar “Pouco satisfeitos” com ela.

Ao longo da aplicação dos questionários constatou-se que as informações transmitidas na empresa não possuem uma gestão eficiente, tendo em vista que devido a vários factores, nem todos os colaboradores conseguem ter sempre acesso à elas. Nas justificações dos questionários os colaboradores deixaram transparecer que gostariam ter uma comunicação interna mais transparente e participativa. Daqui podemos então concluir que há necessidade de haver uma maior e melhor divulgação de informação dentro da empresa, para que as pessoas estejam sempre informadas de todos os assuntos do seu interesse e que, efectivamente, estão directa ou indirectamente relacionados com a organização e com os colaboradores.

No que diz respeito a variável “motivação” constatamos que o reconhecimento na empresa e a participação nas decisões são os principais aspectos que motivam os colaboradores daquela empresa. Mas da análise dos resultados constatamos que maioria dos colaboradores admitem que nem sempre seus potenciais são devidamente reconhecidos na empresa. Tendo em conta que a valorização do ser humano na empresa é um dos factores cruciais para o sucesso, a ANAC precisa reconhecer sempre os potenciais de cada um dos seus colaboradores, para que deste modo, eles sentem valorizados e integrados.

Quanto aos instrumentos utilizados na comunicação interna as que são mais relevantes no processo de motivação dos colaboradores são, numa ordem decrescente, o Correio electrónico, Internet, circular interno e reuniões. Estes têm uma maior frequência em uso na organização.

No item “relacionamento e comprometimentos” o resultado foi satisfatório. Constatou-se que existe forte cooperação, união e espírito de equipa. A maioria dos colaboradores mostraram que no exercício das suas funções gostam de trabalhar em equipa (apesar disto nem sempre acontecer) e tem sempre em mente os objectivos, missão e visão da empresa. Eles encaram os seus trabalhos com profissionalismo, sentem-se aptos para assumir maiores responsabilidades, apesar de sentirem necessidade de melhorar as suas actividades diárias. Podemos ver que a relação entre os colaboradores é satisfatória.

No que tange a “Comunicação Interna” na perspectiva da liderança o resultado teve uma avaliação positiva. Os líderes mostram-se compreensivos. Tratam seus colaboradores com respeito e primam pela qualidade do trabalho. Apesar de intervirem no trabalho, na maioria das vezes, para ordens, eles mostram ser bons comunicadores uma vez que mostram-se disponíveis para ouvir as ideias e opiniões dos seus liderados. De uma maneira geral os superiores hierárquicos dão bons exemplos. Isto é bom porque os líderes têm um papel *pró – activo*, são preparadas para serem agentes de mudança, desenvolvendo as suas habilidades profissionais, incentivando e motivando os seus colaboradores a terem um comportamento positivo no desenvolvimento integral da organização. A sua actuação tem um papel fundamental para desenvolver a motivação a satisfação, o comprometimento com a empresa de uma forma saudável, o interesse das pessoas em saber fazer as coisas.

De uma forma geral podemos ver que, de facto, a CI é um agente de motivação. Quando ela não existe ou é de fraca intensidade provoca desmotivação dos colaboradores. E quando existe e é bem executada faz com que os colaboradores sintam satisfeitos e motivados no âmbito das suas actividades, provoca um clima positivo dentro das organizações, aumenta o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Isto porque ninguém gosta de trabalhar num lugar onde não é informado do que se passa lá dentro. Quando o colaboradores não sabem o que se passa sentem-se desintegrados do grupo. Mas quando acontece o contrário eles actuam como embaixadores credíveis e positivos.

## 5 Propostas para melhoria

Da análise e interpretação dos dados viu-se que os colaboradores estão pouco satisfeitos com a comunicação realizada na ANAC. Para isso faz-se necessário tecer algumas sugestões no intuito de minimizar os aspectos negativos que interferem na CI e que dificultam na motivação dos colaboradores.

A empresa tem de priorizar a implementação de uma comunicação de qualidade a fim de motivar e despertar o interesse dos seus colaboradores e tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, facilitando, deste modo, o cumprimento dos objectivos.

Precisam ver a CI como a filosofia de gestão. Fazer com que todos tenham sempre a informação de tudo o que acontece dentro da empresa. Para isso seria necessário adoptar uma

comunicação estratégica e planeada. É neste sentido que sugerimos a integração de um Profissional de Relações Públicas no Gabinete de Comunicação e Imagem da ANAC como forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar todos os veículos de CI, os tipos de eventos, o desenvolvimento de pesquisas, a gestão de crises entre a organização e seus colaboradores. Este profissional cria um conjunto de instrumentos de forma a desenvolver o fluxo informacional e relacional, ajudando assim a empresa a ter uma comunicação integrada entre todos os departamentos. O RP funciona como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos colaboradores, procurando activar e manter a compreensão, a motivação e a confiança que deve reinar em toda a organização Kunsch (2003, apud Andrade 1994).

Assim, a organização consegue formular estratégias para a criação de mecanismos que possam dar respostas eficientes e eficazes junto do público interno motivando-os nas suas actividades, o que, consequentemente, terá um impacto positivo junto do público externo levando o bom nome da empresa a todos os cantos do país e do mundo.

## **6 Limitações do estudo**

Esta pesquisa foi muito trabalhoso e difícil por causa das dificuldades que foram surgindo. Uma das barreiras encontradas a partida é a existência de poucos materiais bibliografias relacionados com a área de comunicação. Este aspecto limitou muito na escolha do tema desta monografia e na elaboração da parte teórica do mesmo.

Em relação a metodologia de pesquisa, o objectivo inicial era fazer a entrevista com as chefias e fazer o estágio na empresa como intuito de extrair mais informações. Não foi possível infelizmente devido as várias barreiras que vem surgindo no decorrer da pesquisa.

Um outro aspecto considerado uma das maiores complicações da pesquisa é a análise e interpretação dos resultados. Pelo facto de nunca ter trabalhado antes com o programa SPSS, a sua análise foi muito difícil. Foi necessário procurar várias ajudas para poder atingir o resultado almejado.

## **Considerações Finais**

---

Após a análise dos questionários realizados, apresentam-se as considerações finais. Este trabalho visou o estudo da comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores no qual o objectivo principal seria perceber a influência da comunicação interna no processo de motivação dos colaboradores. Foram apresentando dados teóricos e práticos sobre o tema referido. Por meio do desenvolvimento da revisão bibliográfica e da realização do estudo de caso na ANAC, obteve-se a conclusão final. Constatamos que a comunicação interna naquela empresa nem sempre causa efeito positivo nos colaboradores que lhes motiva a ter uma produção mais dinâmica, transparente, ágil e participativa. É neste aspecto que chegamos a conclusão que a de CI, quando bem gerida, contribui de forma significativa para a motivação dos colaboradores de uma organização. Mas quando não é bem sucedida dificulta a motivação.

A empresa precisa comunicar sempre com os seus colaboradores porque caso contrário eles sentirão sem rumo e desmotivados. É necessária uma conversa diária, uma troca de ideias, o respeito pela opinião, comunicar com o objectivo de facilitar e realizar trocas de informações. É preciso estender a mão para dar o apoio necessário, no momento certo. É para isso que os líderes devem estar voltados. Mesmo que não tenham conseguido fazer isso nas suas famílias, estão obrigados a fazer em suas empresas se querem sobreviver e crescer. Essa é a comunicação que realmente faz a diferença.

Constatou-se ainda neste trabalho que quando a empresa faz a escolha dos canais adequados e a escuta activa é eficaz esses dois factores fazem com que a comunicação seja bem sucedida. A comunicação interna, bem como os seus veículos de comunicação são essências para gerar a motivação do público interno de uma organização. A falta de comunicação na empresa faz com que os colaboradores sintam-se desmotivados e consequentemente a empresa será fatalmente afectada. Portanto, num ambiente onde existe comunicação e diálogo existe motivação para superar os desafios.

A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, disponibilizar meios adequados para ouvir sempre seus colaboradores, para que desta forma eles possam se engajar nos planos e programas da empresa. Sendo assim, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto. Tão ou mais importante que a comunicação voltada para o marketing externo, a organização necessita também de usar a comunicação para fazer marketing para seus colaboradores. O colaborador deve ser visto como o seu primeiro cliente - o cliente interno que, estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos.

Por fim, de todos os estudos e análises realizados chegou-se a conclusão que o que importa nesta vida não é vencer sozinho. O mais importante é vencer em equipa. Constatou-se que no mundo actual para ter uma equipa viva e competitiva é preciso muita informação e conhecimento, mas para vencer a corrida é preciso também que aja muita motivação. Isto porque a motivação supera os limites. Ela não só leva o topo como também encanta os colaboradores no desempenho e nos resultados.

## **Bibliografia**

---

BERLO, David K. *Processo da comunicação: introdução á teoria e prática*. 7ª edição. São Paulo, 1991

BISPO, Patrícia. *Motivação essência para a sobrevivência da empresa*. 06/09/2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Consultado em 03/02/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*: edição compacta. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. *A Administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTERME, Claude. *Comunicação Interna na Empresa*. Portugal: Instituto Piaget editora, 2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: Processo, função, tecnologia e estratégias*. 3 edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

GARCIA, Amanda da silva. *Contribuição da comunicação interna para motivação dos colaboradores de uma organização*. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Porto Alegre, 2010 disponível em [\(26-01-2010\)](http://www.endomarketing.com).



GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.

HERZBERG, Frederick, *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell, 1966.

INTERCOM - Revista Brasileira de Ciências de Comunicação. São Paulo, v.29, n.2, Junho-Dezembro de 2006.

KITCHEN, Philip J. *Public Relation: Principles and Practice*, 1992.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, 9<sup>th</sup> Edition, Mc Graw Hill, 1998.

KREPS, Gary L. *Organizational communication: theory and practice*. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planeamento de relações públicas na Comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LAMPREIA, J. Martins. *Comunicação Empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto editora, 1992.

LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Vicente. *Mecator: Teria e Prática de Marketing*. 6<sup>o</sup>Ed. Lisboa, 1996.

LIMA, Augusto Mesqueleta. *Introdução a Sociologia*. 2<sup>o</sup> Ed. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

MATOS, Gustavo Gomes. *Porque é preciso comunicar?* 30-05-2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Consultado em 10/01/2011.

MARTINS, Isaac José. *Influência da comunicação interna no processo de motivação intrínseca de empregados*. Universidade de São Paulo, 2002.

MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality*, Harper e Row, 1954.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. *Comunicação interna e sua importância nas empresas*. Universidade Tiradentes. 2009, disponível em <http://www.fag.edu.br>. Consultado em 02/02/2011.

POMBO, Aloísio. *Uma breve informação sobre liderança*. Site motivação. 2005. Disponível em <http://hps.infolink.com.br>. Consultado em Junho de 06/06/2011.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris, 1995.

RIEL, Cees. B.M. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, J.A. Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos*. 1ª Edição, Lisboa. Setembro, 1997.

SANTOS, Fernando. *Comunicar, Entrevistar, Conduzir Reuniões*. Editor IIEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998.

TEIXEIRA, Sebastião, *Gestão das Organizações*. Editora MC Graw-Hill. Portugal, 1998.

TENCH, Ralph; YEOMANS, Liz. *Exploring Public Relations*. Leeds Metropolitan University, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura Poder - Comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEY. Hebe. *Processo de Relações Públicas*. Editora, Summus, 1986.

WESTON, Anthony. *A arte de Argumentar*. 2º Ed. Lisboa, 2005.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência Emocional no trabalho*. Rio de Janeiro, Objectiva, 2001.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Gruppo Editoriale Fabri, Bompiani, Etas S.p.A., Milan, 1985.

## **Apêndice**

---

## Apêndice 1 : Questionário

### Instruções de respostas ao questionário:

Este questionário realiza-se no âmbito de um trabalho académico e versa um conjunto de temáticas relativas a comunicação interna no processo de motivação. O objectivo é perceber de que forma a comunicação interna influencia no processo de motivação dos colaboradores.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível a sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Você deve escolher de entre as várias opções dadas uma que vai ao encontro com à sua opinião. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. O importante é a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza confidencial. O tratamento é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

**NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.**

#### 1: Idade

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| 1. (18-25)      | <input type="text"/> |
| 2. (26-33)      | <input type="text"/> |
| 3. (34-41)      | <input type="text"/> |
| 4. (42-49)      | <input type="text"/> |
| 5. (Mais de 49) | <input type="text"/> |

#### 2: Sexo

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Masculino | <input type="text"/> |
| 2. Feminino  | <input type="text"/> |

#### 3: Grau de Escolaridade

- |                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| 1. Ensino Básico                | <input type="text"/> |
| 2. Ensino Secundário Incompleto | <input type="text"/> |
| 3. Ensino secundário completo   | <input type="text"/> |
| 4. Ensino médio                 | <input type="text"/> |
| 5. Ensino Superior              | <input type="text"/> |

**4: Como avalia a comunicação feita dentro da sua empresa?**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Excelente     |  |
| 2. Boa           |  |
| 3. Razoável      |  |
| 4. Péssimo       |  |
| 5. Muito Péssimo |  |

**5: Como se sente em relação a comunicação dentro da sua empresa?**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito satisfeito   |  |
| 2. Satisfeito         |  |
| 3. Pouco satisfeito   |  |
| 4. Insatisfeito       |  |
| 5. Muito insatisfeito |  |

**Justifique a sua afirmação**

---

---

---

**6: Acha que a comunicação satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores e das chefias?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**7: Recebe as informações necessárias para realizar o seu trabalho?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 5. Sempre    |  |
| 6. As vezes  |  |
| 7. Raramente |  |
| 8. Nunca     |  |

**8: Tem liberdade para opinar e expressar suas idéias.**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**9: As suas ideias são levadas em conta na tomada de decisões.**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**10: Existem elementos capazes de dificultar a comunicação no seu trabalho?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**Justifique a sua afirmação**

---

---

---

**11: Através de quais desses canais você absorve melhor a mensagem?**

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. Oral        |  |
| 2. Escrita     |  |
| 3. Electrónica |  |
| 4. Audiovisual |  |

**12: Quais os instrumentos utilizados na comunicação interna que você acha relevantes no processo de motivação?**

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. Circular Interno          |  |
| 2. Jornal da empresa         |  |
| 3. Face a face (cara a cara) |  |
| 4. Correio Electrónico       |  |
| 5. Intranet                  |  |
| 6. Reunião                   |  |
| 7. Formação                  |  |
| 8. Telefone                  |  |
| 9. Vidiokonfêrencia          |  |
| 10. Broxuras                 |  |
| 11. Boletim Informativo      |  |

Outros

**Que outros instrumentos de comunicação interna sugere?**

---

---

**13: Cada elemento do grupo conta com os instrumentos de trabalho necessários?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 5. Sempre    |  |
| 6. As vezes  |  |
| 7. Raramente |  |
| 8. Nunca     |  |

**14: Você é informado de tudo o que acontece na sua empresa?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**15: Você é informado do seu desempenho na empresa?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**16: A comunicação realizada na sua empresa desperta um clima positivo que lhe permite melhorar seu desempenho profissional?**

- |               |  |
|---------------|--|
| 9. Sempre     |  |
| 10. As vezes  |  |
| 11. Raramente |  |
| 12. Nunca     |  |

**Justifique a sua afirmação**

---

---

**17: Como avalia o seu envolvimento com a empresa?**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Muito actuante |  |
| 2. Actuante       |  |
| 3. Indiferente    |  |
| 4. Ausente        |  |

**18: Como avalia a sua relação com seu superior hierárquico?**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Excelente     |  |
| 2. Boa           |  |
| 3. Razoável      |  |
| 4. Péssimo       |  |
| 5. Muito Péssimo |  |

**19: Com que objectivo o seu superior hierárquico intervêm no seu trabalho?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Auxílio   |  |
| 2. Crítica   |  |
| 3. Ordens    |  |
| 4. Avaliação |  |

Outros \_\_\_\_\_

**20: Tem oportunidade de falar frequentemente com seu superior hierárquico para exprimir seus desejos profissionais, suas necessidades e opiniões?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**21: Quando isso acontece como se sente?**

- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| 1. Motivado    | <input type="text"/> |
| 2. Normal      | <input type="text"/> |
| 3. Indiferente | <input type="text"/> |
| 4. Desmotivado | <input type="text"/> |

**22: Como é o seu comportamento quando dirige para seu superior hierárquico?**

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 1. Muito a vontade | <input type="text"/> |
| 2. A vontade       | <input type="text"/> |
| 3. Normal          | <input type="text"/> |
| 1. Nervosa         | <input type="text"/> |
| 2. Muito Nervosa   | <input type="text"/> |

**Justifique a sua afirmação?**

---

---

**23: Qual a reacção do seu superior hierárquico quando você dirige para pedir algum esclarecimento?**

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Muito Compreensivo | <input type="text"/> |
| 2. Compreensivo       | <input type="text"/> |
| 3. Pouco compreensivo | <input type="text"/> |
| 4. Incompreensivo     | <input type="text"/> |

**24: Os colaboradores são tratados com respeito pelos seus superiores hierárquicos?**

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Sempre    | <input type="text"/> |
| 2. As vezes  | <input type="text"/> |
| 3. Raramente | <input type="text"/> |
| 4. Nunca     | <input type="text"/> |

**25: Se lhe propusessem ser líder por um dia que medidas implementaria na sua empresa para gerar motivação nos colaboradores?**

---

---

**26. Existe atribuição clara das funções que cada um deve desempenhar na empresa?**

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Sempre    | <input type="text"/> |
| 2. As vezes  | <input type="text"/> |
| 3. Raramente | <input type="text"/> |
| 4. Nunca     | <input type="text"/> |

**27: No exercício da profissão você tem em mente os objectivos, missão e visão da empresa?**

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Sempre    | <input type="text"/> |
| 2. As vezes  | <input type="text"/> |
| 3. Raramente | <input type="text"/> |
| 4. Nunca     | <input type="text"/> |



**28: Os colaboradores cooperam entre si para realização das actividades?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**29: Como é a sua relação com seus colegas de trabalho?**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito satisfeito   |  |
| 2. Satisfeito         |  |
| 3. Pouco satisfeito   |  |
| 4. Insatisfeito       |  |
| 5. Muito insatisfeito |  |

**30: Você já foi convidado a participar em alguma formação ou actividades realizadas pela empresa?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**31: Sente que seu trabalho é estimulante e motivador?**

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Sempre    |  |
| 2. As vezes  |  |
| 3. Raramente |  |
| 4. Nunca     |  |

**32: Qual desses requisitos mais o motiva no seu trabalho?**

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. Salário                   |  |
| 2. Reconhecimento na empresa |  |
| 3. Participação nas decisões |  |
| 4. Clima organizacional      |  |
| 5. Prémios de produção       |  |
| 6. Regalias Sociais          |  |
| 7. Progressão de carreira    |  |

Outros \_\_\_\_\_

**33: Preferes trabalhar em equipa ou individualmente?**

- |               |  |
|---------------|--|
| 1. Individual |  |
| 2. Equipa     |  |

**Justifique a sua afirmação?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**34: Você sente que têm seu potencial devidamente reconhecido na empresa?**

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Sempre    | <input type="text"/> |
| 2. As vezes  | <input type="text"/> |
| 3. Raramente | <input type="text"/> |
| 4. Nunca     | <input type="text"/> |

**35. As condições físicas do seu trabalho são adequadas e satisfatórias?**

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Sempre    | <input type="text"/> |
| 2. As vezes  | <input type="text"/> |
| 3. Raramente | <input type="text"/> |
| 4. Nunca     | <input type="text"/> |

## Apêndice 2: Respostas do Questionário

### Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	26-33	7	38,9	38,9
	34-41	8	44,4	83,3
	42-49	1	5,6	88,9
	mais de 49	2	11,1	100,0
	Total	18	100,0	

### Sexo

		Frequência	Percent	Percentagem Acomulada
Variável	Masculino	10	55,6	55,6
	Feminino	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	

### Nível de escolaridade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Ensino Secundário Incompleto	1	5,6	5,6
	Ensino Secundário Completo	1	5,6	11,1
	Ensino Médio	2	11,1	22,2
	Ensino Superior	14	77,8	100,0
	Total	18	100,0	

***Como avalia a comunicação interna feita dentro da sua empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Boa	4	22,2	22,2
	Normal	12	66,7	88,9
	Péssimo	2	11,1	100,0
	Total	18	100,0	

***Como se sente em relação a comunicação interna dentro da sua empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Satisfeito	6	33,3	33,3
	Pouco satisfeito	9	50,0	83,3
	Insatisfeito	2	11,1	94,4
	Muito Insatisfeito	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Acha que a comunicação satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores e das chefias?***

		Frequência	Percentagem	Percentage Acomulada
Variável	Sempre	1	5,6	5,6
	As vezes	14	77,8	83,3
	Raramente	2	11,1	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Recebe as informações necessárias para realizar o seu trabalho?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	8	44,4	44,4
	As vezes	5	27,8	72,2
	Raramente	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	

***Tem liberdade para opinar e expressar as suas ideias?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	7	38,9	38,9
	As vezes	8	44,4	83,3
	Raramente	2	11,1	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***As suas ideias são levadas em conta na tomada de decisões?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	1	5,6	5,6
	As vezes	13	72,2	77,8
	Raramente	3	16,7	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Existem elementos capazes de dificultar a comunicação no seu trabalho?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	2	11,1	11,1
	As vezes	12	66,7	77,8
	Raramente	3	16,7	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Cada elemento do grupo conta com os instrumentos de trabalho necessário?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	9	50,0	50,0
	As vezes	9	50,0	100,0
	Total	18	100,0	

***Você é informado de tudo o que acontece na sua empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	2	11,1	11,1
	As vezes	9	50,0	61,1
	Raramente	7	38,9	100,0
	Total	18	100,0	

***Você é informado do seu desempenho na empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	2	11,1	11,1
	As vezes	10	55,6	66,7
	Raramente	3	16,7	83,3
	Nunca	3	16,7	100,0
	Total	18	100,0	

***A comunicação realizada na sua empresa desperta um clima positivo que lhe permite melhorar o seu desempenho profissional?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Valid	Sempre	2	11,1	11,1
	As vezes	13	72,2	83,3
	Raramente	2	11,1	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Como avalia o seu envolvimento com a empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Muito actuante	3	16,7	16,7
	Actuante	13	72,2	88,9
	Indeferente	2	11,1	100,0
	Total	18	100,0	

***Como avalia a sua relação com seu superior hierárquico?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Varável	Excelente	2	11,1	11,1
	Boa	8	44,4	55,6
	Normal	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	

***Com que objectivo o seu superior hierárquico intervêm no seu trabalho?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Auxílio	5	27,8	27,8
	Crítica	1	5,6	33,3
	Ordens	11	61,1	94,4
	Avaliação	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Tem oportunidade de falar frequentemente com seu superior hierárquico para exprimir os seus desejos profissionais, suas necessidades e opiniões?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	7	38,9	38,9
	As vezes	9	50,0	88,9
	Raramente	1	5,6	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Quando isso acontece como se sente?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Motivado	12	66,7	66,7
	Normal	5	27,8	94,4
	Desmotivado	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Como é o seu comportamento quando dirige para seu superior hierárquico?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	A vontade	3	16,7	16,7
	Normal	7	38,9	55,6
	Nervoso	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	

***Qual a reacção do seu superior hierárquico quando você dirige para pedido de algum esclarecimento?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Muito Compreensivo	2	11,1	11,1
	Compreensivo	12	66,7	77,8
	Pouco Compreensivo	3	16,7	94,4
	Imcompreensivo	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Os colaboradores são tratados com respeito pelos seus superiores hierárquicos?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	6	33,3	33,3
	As vezes	10	55,6	88,9
	Raramente	1	5,6	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Existe atribuição clara das funções que cada um deve desempenhar na empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	5	27,8	27,8
	As vezes	10	55,6	83,3
	Raramente	2	11,1	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***No exercício das suas funções você tem em mente os objectivos, missão e visão da empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	13	72,2	72,2
	As vezes	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	

***Os colaboradores cooperam entre si para realização das suas actividades?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	5	27,8	27,8
	As vezes	11	61,1	88,9
	Raramente	2	11,1	100,0
	Total	18	100,0	

***Como é a sua relação com seus colegas de trabalho?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Excelente	3	16,7	16,7
	Boa	7	38,9	55,6
	Normal	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	

***Você já foi convidado a participar em alguma formação ou actividades realizadas pela empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	6	33,3	33,3
	As vezes	12	66,7	100,0
	Total	18	100,0	

***Sente que o seu trabalho é estimulante e motivador?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	8	44,4	44,4
	As vezes	9	50,0	94,4
	Raramente	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***Preferes trabalhar em equipa ou individualmente?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Individual	5	27,8	27,8
	Equipa	13	72,2	100,0
	Total	18	100,0	

***Você sente que têm seu potencial devidamente reconhecido na empresa?***

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	3	16,7	16,7
	As vezes	12	66,7	83,3
	Raramente	2	11,1	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

***As condições físicas do seu trabalho são adequadas e satisfatórias?***

		Frequencia	Percentagem	Percentagem Acomulada
Variável	Sempre	5	27,8	27,8
	As vezes	8	44,4	72,2
	Raramente	4	22,2	94,4
	Nunca	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	